

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О.М.БЕКЕТОВА

**В. С. ШЕВЧЕНКО**

*КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
З ДИСЦИПЛІНИ*

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(МЕНЕДЖМЕНТ)»**

*(для студентів усіх форм навчання напряму  
підготовки 6.030601 – Менеджмент  
та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю  
7.03060101 – Менеджмент і адміністрування  
(за видами економічної діяльності))*

Харків – ХНУМГ ім. О. М.Бекетова – 2016

Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)) / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 104 с.

Автор: канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

Рецензент: канд. екон. наук, проф. О. А. Карлова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і маркетингу в міському господарстві, протокол засідання №1 від 28.08.2013 р.

## ЗМІСТ

ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту.....	5
Тема 1: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту .....	5
1.1 Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.....	5
1.2 Менеджмент як система наукових знань.....	6
1.3 Менеджмент як мистецтво управління.....	7
1.4 Сфери менеджменту .....	8
1.5 Методи досліджень.....	10
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.....	11
2.1 Еволюція управлінської думки у світі та в Україні.....	11
2.2 Сучасні концепції менеджменту .....	15
2.3 Розвиток управлінської науки в Україні.....	18
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.....	19
3.1 Закони менеджменту .....	19
3.2 Закономірності менеджменту .....	20
3.3 Принципи управління.....	25
ЗМ 1.2. Функції та процеси менеджменту.....	26
Тема 4. Функції та методи менеджменту.....	26
4.1 Загальні функції управління .....	26
4.2 Методи менеджменту .....	28
4.3 Принципи управління.....	30
4.4 Ефективність управління .....	33
Тема 5. Процес управління .....	34
5.1 Сутність управлінських рішень.....	34
5.2 Класифікація управлінських рішень .....	35
5.3 Умови прийняття управлінських рішень.....	36
5.4 Процес прийняття управлінських рішень.....	37
5.5 Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень .....	38
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту .....	39
6.1 Суть і мета планування.....	39
6.2 Форми та види планування .....	40
6.3 Методи планування.....	42
6.4 Планування людських ресурсів .....	43
Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту.....	45
7.1 Сутність та особливості функції організування.....	45
7.2 Види організаційних структур управління. Побудова організацій.....	48

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту .....	54
8.1 Значення людського фактора в управлінні організацією.....	54
8.2 Поняття мотивування .....	55
8.3 Класифікація теорій мотивування.....	56
8.4 Сутність змістовного підходу до мотивування.....	57
8.5 Процесійні теорії мотивації та їх характеристика .....	59
8.6 Формування та управління системами матеріальних стимулів праці .....	61
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту .....	64
9.1 Поняття контролювання та його місце в системі управління .....	65
9.2 Модель процесу контролю. Види управлінського контролювання .....	68
9.3 Етапи контролювання.....	69
9.4 Модель контролювання поведінки працівників .....	70
9.5 Система контролювання виробничих процесів .....	71
Тема 10 Регулювання як загальна функція менеджменту .....	73
10.1 Поняття регулювання та його місце в системі управління.....	73
10.2 Види регулювання .....	75
10.3 Етапи процесу регулювання .....	76
ЗМ 1.3 Лідерство, комунікації, контроль та ефективність управління.....	78
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті .....	78
11.1 Значення інформації в управлінні організацією .....	78
11.2 Комунікації у менеджменті.....	80
11.3 Міжособистісні та організаційні комунікації.....	83
11.4 Комунікації та конфлікти.....	84
Тема 12. Керівництво та лідерство.....	86
12.1 Природа та визначення керівництва і лідерства .....	86
12.2 Форми влади та впливу .....	87
12.3 Стили керівництва .....	90
12.4 Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.....	92
Тема 13 Ефективність менеджменту.....	93
13.1 Поняття ефективності менеджменту.....	94
13.2 Шляхи підвищення ефективності менеджменту в організації .....	97
13.3 Результативність менеджменту .....	99
13.4 Фактори ефективності менеджменту .....	100
13.5 Організаційна культура та ефективність менеджменту .....	102
Список рекомендованих джерел .....	103

## **ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту**

### **Тема 1: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

1.1 Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.

1.2 Менеджмент як система наукових знань.

1.3 Менеджмент як мистецтво управління.

1.4 Сфери менеджменту.

1.5 Методи досліджень.

#### **1.1 Сутність категорій “управління” та “менеджмент”**

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років XX ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

**Менеджмент** – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).
4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

**З функціонального погляду менеджмент** – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний

забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

**За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:**

- **виробничий менеджмент** – управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;

- **фінансовий менеджмент** – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;

- **маркетинг** – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, що мають матеріальну і споживчу цінність.

У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

## 1.2 Менеджмент як система наукових знань

У сьогоdnішній практиці нерідко застосовується закон Х.Л. Менкена: ***"Хто вміє – працює, хто не вміє – вчить інших, хто не може вчити – управляє, хто не вміє управляти – править"***.

Дійсно, в керівне крісло намагаються сісти технологи та конструктори, художники й лікарі, артисти та політичні діячі. В одних щось виходить, інших спіткає невдача. Чому так виходить? Необхідність знайти відповіді на ці запитання розвинула таку галузь людських знань, як управління.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, представляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін "мистецтво управління".

Управлінська думка ХХ ст. робить особливий наголос на перетворення управління в науку. Лютер Г'юмек, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно **стає наукою тому, що, по-перше**, систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; **по-друге**, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; **по-третє**, зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки – це можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання і аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким

досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант.

Про те, що управління – це складна наука, говорить головний аргумент науковості – наявність його загальних принципів, що визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змодельовати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, що раніше не піддавалися вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління – наука, хоча й досить молода.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, належать явища та процеси, характерні для певного класу систем.

### **1.3 Менеджмент як мистецтво управління**

В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце "щось таке" відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми – оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, найосновніше – це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:
  - Які завдання ви ставите собі на найближчі три місяці?
  - Які ваші плани, пріоритети, надії?
  - Що ви збираєтесь зробити для їх здійснення?
5. Регулярно, раз на три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.
6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї – це перший крок до втілення її в життя.
7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, що були

допущені.

8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.

9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.

10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність – це спілкуватися з ними.

11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.

12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.

13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок – ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина, – це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.

16. Помилки роблять всі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнавати.

17. Якщо дійсно віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого, навіть перед перешкодами, котрі виникають.

Ці правила успішного управління могли з'явитися тільки в результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень.

## **1.4 Сфери менеджменту**

Виділення особливої суспільної функції – управління і відповідно професії керівника, організатора, адміністратора (менеджера) зумовило і певні управлінські відносини.

У сфері управлінських відносин застосовується особливий вид праці людей, основною професійною діяльністю яких є управління.

При аналізі соціально-економічної природи праці в сфері управління потрібно мати на увазі специфічні особливості цього виду трудової діяльності.

**По-перше**, результати праці працівників апарату управління не підлягають прямому вимірюванню, наприклад, на основі виробленої продукції, вартісним чи натуральним показником, подібно до того, як можна виміряти працю робітника. Поняття «продуктивність праці», «виробіток», тобто показники кількості продукції, виробленої за одиницю часу, можуть бути застосовані тільки до деяких видів праці, які можуть бути виміряні кількісно (праця друкарки, оператора обчислювальної машини та ін.). Праця ж організатора виробництва, економіста, інженера, які виконують різноманітні операції управління, має елементи творчості, неповторності, не може оцінюватися з погляду продуктивності. До такого виду праці слід застосовувати показник ефективності, результативності, який виражається в економічних



показниках керованого або обслуговуваного працівником підрозділу, тобто побічно – в праці інших людей.

**По-друге**, у сфері управлінської праці маємо справу із специфічними предметами, знаряддями, продуктами праці. Предметом праці у сфері управління виступають не матеріально-предметні елементи виробництва, а люди та породжувана ними інформація. Збирання, передавання, обробка цієї інформації становлять значну частку в бюджеті робочого часу управлінців.

Знаряддями праці працівників управлінського апарату є організаційна та обчислювальна техніка, що використовується для обробки інформації. Продуктом праці в сфері управління виступає також інформація у формі документів, рішень, розпоряджень та ін., необхідних для функціонування системи управління та її розвитку.

**По-третє**, праця в сфері управління, особливо праця керівника, фахівця, висуває до працівника підвищені кваліфікаційні вимоги. Тільки період загальної та спеціальної освіти цієї категорії, не кажучи вже про період накопичення досвіду, навичок, умінь, становить 15 років.

**По-четверте**, в управлінській праці велике значення має показник якості її, оскільки низька якість управлінської праці може призвести до масштабних економічних витрат.

**По-п'яте**, праця працівників апарату управління має дуже мобільний характер та розгорнуті просторові межі. На відміну від працюючих на окремих ділянках виробництва керівники та фахівці переміщуються по підприємству, виїждять у відрядження, відвідують інші підприємства.

**По-шосте**, зміст праці працівника апарату управління складається з безлічі різноманітних операцій та процедур, що відрізняються за характером трудових процесів (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), за складністю та кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції).

За посадовими ознаками усіх працівників апарату управління поділяють на керівників, фахівців, інших працівників.

Зміст праці зазначених категорій працівників різний і визначається процесами, операціями, прийомами праці, зв'язками в управляючій системі, які виникають при виконанні тих чи інших функцій. Наприклад, керівники підприємств та підрозділів їх здійснюють добір та розстановку кадрів, безпосереднє управління процесом виробництва, організацію праці основного та допоміжного персоналу, координують роботу різних виконавців, підрозділів, виконують виховні функції. Фахівці апарату управління здійснюють планування, нормування, готують інформацію для прийняття управлінських рішень, контролюють виконання рішень, ведуть облік та ін.

Службовці, яких відносять до категорії інших працівників апарату управління, зайняті первинним обліком, обробкою документів, передаванням, оформленням інформації, розрахунково-обчислювальними роботами.

Специфічні особливості праці в сфері управління визначають основні вимоги до організації та удосконалення її.

Управлінська праця повинна бути організована на наукових засадах. Наукова організація управлінської праці (НОУП) передбачає широке використання наукових методів різних галузей суспільних, природничих і технічних наук при організації трудових процесів керівників, фахівців та технічних виконавців, НОУП має ґрунтуватися на науковому аналізі та включати проектування, систематичну комплексну раціоналізацію праці управлінського персоналу на основі досягнень сучасної науки, техніки, технології управління та передового досвіду організації праці службовців.

У ході планування НОУП вирішуються такі основні завдання:

- зменшення (економія) витрат живої праці в сфері управління, скорочення трудомісткості управлінських операцій та процедур. Це завдання вирішується докладним організаційним аналізом причин втрат робочого часу працівників апарату управління та проектуванням комплексу заходів щодо усунення їх; раціоналізацією робочих місць співробітників, технології виконання управлінських операцій і процедур; централізацією функцій управління чи децентралізацією їх; вивільненням керівників та фахівців від виконання технічних та допоміжних операцій; підвищенням рівня механізації та автоматизації управлінської праці;
- інтенсифікація трудових процесів у апараті управління розширенням нормування праці фахівців та технічних виконавців, удосконаленням адміністративного регламентування, контролю виконання, поліпшенням ергономічних параметрів (умов праці);
- зростання ефективності та якості трудових процесів у апараті управління завдяки удосконаленню методів, прийомів виконання трудових процесів, підвищенню кваліфікації керівників, фахівців, технічних виконавців, культури ділових взаємовідносин у колективах служб, відділів, рівня задоволеності працівників своєю працею та морально-психологічним кліматом у колективі, усуненню конфліктних ситуацій.

## 1.5 Методи досліджень

З метою з'ясування тенденцій розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні методи дослідження.

**1. Діалектичний метод.** Вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

**2. Конкретно-історичний метод.** Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

**3. Системний метод.** Постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

**4. Аналітичний метод.** Полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

**5. Балансовий метод.** Використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник. У його основі складання балансів, які є

аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

**6. Методи моделювання** (вербального, фізичного, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкта і реалій його буття.

**7. Експертні методи.** Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать *органолептичні* методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

**8. Економіко-математичні методи.** До них відносять методи вивчення випадкових або імовірнісних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать *методи елементарної математики* (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); *методи математичного аналізу* (вивчення одномірних та багатомірних статистичних залежностей); *методи математичної статистики* (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); *економетричні методи* (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); *методи математичного програмування* (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами тощо); *методи економічної кібернетики* (системний аналіз, імітаційні методи); *методи теорії ймовірностей* та ін.

**9. Соціологічні методи** (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів. Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

## **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

2.1. Еволюція управлінської думки у світі та в Україні.

2.2 Сучасні концепції менеджменту.

2.3 Розвиток управлінської науки в Україні.

### **2.1 Еволюція управлінської думки у світі та в Україні**

Перший етап у розвитку управлінської думки дістав назву наукового управління.

#### **1. Наукове управління (1885 - 1920)**

Воно найбільш тісно пов'язане з роботами Ф. Тейлора, Френка й Лілії Гілбрет та Генрі Гантта.

Ці творці школи наукового управління думали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, для того щоб добитися їх більш ефективного використання.

У 1911 р. вийшла книга Ф.Тейлора "Принципи наукового управління". Вона започаткувала науку управління як самостійну галузь наукових досліджень і практичної діяльності. Він розробив ряд методів наукової організації праці. Так, при виконанні операцій застосовувалося преміювання працівників з метою їх заохочення до підвищення продуктивності праці та збільшення обсягу виробництва.

Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота з управління - це певна спеціальність. Організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить найбільш успішно. Цей підхід різко відрізнявся від старої системи, за якої робітники самі планували свою роботу.

Наукове управління не нехтувало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності і збільшенні обсягів виробництва.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи, які викладалися в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

### ***2. Класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950)***

Появу цієї школи пов'язують з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Мунл, А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Д. Мунл працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії "Дженерал Моторс".

Школа адміністративного управління базувалася на розробці й використанні універсальних принципів і функцій управління підприємством, таких як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним.

Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. При цьому виходили із ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації.

### ***3. Школа людських відносин (1930-1950)***

Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елементу ефективності організації. Цей рух був реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою.

Вчених Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо можна назвати найбільшими авторитетами у розвитку школи людських відносин в управлінні.

Знамениті експерименти Мейо відкрили новий напрям у теорії управління. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці. Інколи працівники реагували значно сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання

керівництва та матеріальні стимули. Пізніші дослідження, які були проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища.

Дослідники психологічної школи вважали, що якщо керівництво виявляє велику турботу за своїх працівників, то й рівень задоволеності їх буде зростати, а це приведе до підвищення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які містили більш ефективні дії безпосередньо керівників, консультації з робітниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

#### ***4. Поведінкові науки (1950 - дотепер)***

Серед найбільш великих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Криса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу, головним чином, на методах налагодження міжособистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Популярність поведінкового підходу значно виросла в 60-ті роки. Ним були охоплені всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний найкращий шлях вирішення управлінських проблем. Головним в історії поведінкових наук було утвердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

#### **Емпірична школа управління**

У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбулося повернення до практики управління. З'явився новий напрям менеджменту - емпірична школа, яка є відображенням попередніх течій. На думку теоретиків цієї школи, головним завданням у галузі менеджменту є: одержання, обробка й аналіз практичних даних і видача на цій основі рекомендацій для керуючих.

Виділяють два основні напрями емпіричної школи: дослідження в галузі практики організації управління та розробка теоретичних основ сучасного капіталістичного суспільства.

Головним напрямом досліджень в емпіричній школі є вивчення змісту праці та функцій керівників. Вибір такого напрямку досліджень пов'язаний з тим, що теоретики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто перетворенні праці з управління в самостійний, специфічний вид - в особливу професію.

## **Школа соціальних систем**

Обґрунтовуючи подальший розвиток ринкових відносин, ряд вчених (Д. Марч, Г. Саймон, А. Епіціоні та ін.) критично підійшли до попередніх управлінських теорій з урахуванням сучасного досвіду і сформували нову - теорію соціальних систем. Ця теорія використовує у своєму вченні висновки школи людських відносин. Працівника в організації розглядають як соціально-орієнтовану істоту, потреби якої впливають на середовище в організації. У свою чергу, середовище має зворотний вплив на працівника. Школа соціальних систем розглядає людину в соціальній групі як один із багатьох взаємозалежних і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації.

### **5. Кількісний підхід (1950 - дотепер)**

До Другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо.

У кількісному підході виділяють:

- дослідження операцій і моделі;
- вплив кількісного підходу.

Дослідження операцій і моделі за своєю суттю - це застосування методів наукового дослідження доопераційних проблем організації.

Після постановки проблеми група спеціалістів з дослідження операцій розробляє модель ситуації. Модель - це форма зображення реальності. Вона дещо спрощує реальність і подає її абстрактно. Після створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти та описати кожну змінну і відношення між ними.

Найбільший поштовх до застосування кількісних методів в управлінні дав розвиток комп'ютерів.

### **Нова школа**

Характеризується розвитком сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом впровадження в науку управління точних наук і комп'ютерів. Послідовниками цієї школи можна назвати таких дослідників менеджменту, як Р. Люса, Д. Форстера, А. Голдберга та ін.

Так як Україна входила до складу СРСР, то її управлінська наука розвивалася, виходячи з підходів, які тоді були. Ряд досліджень були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, у зв'язку з чим був накопичений певний досвід.

Автори Андрушків Б.М. і Кузьмін О.Є. у своїй книзі виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів:

**1-ий етап (жовтень 1917 - березень 1921).** Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

**2-ий етап (1921 - 1928).** Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й

синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

**3-ій етап (1929 - 1945).** Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

**4-ий етап (1946 - 1965).** Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально - галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

**5-ий етап (1965 - 1975).** Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління.

**6-ий етап (1975 - 1995).** Усвідомлення неможливості реформування адміністративно - командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до **сьомого етапу (1985)**. У ньому розрізняють:

- **1-ший підетап** - робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

- **2-гий підетап** - застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

- **3-тій підетап** - впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;

- **4-тий підетап** - впровадження територіального господарського розрахунку на всіх рівнях управління;

- **5-тий підетап** - початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

## 2.2 Сучасні концепції менеджменту

Для сучасного етапу розвитку теорії та практики менеджменту визначальним є концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління. Сучасні концепції менеджменту можна звести до трьох видів (підходів): процесний, системний, ситуаційний.

**Процесний підхід** був значною віхою у розвитку управлінської теорії його основні складові застосовуються нині в практиці управління. Вперше поняття процесного підходу було запроваджено прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися авторами як не залежні одна від одної. На противагу цьому, процесний підхід у нинішньому розумінні розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління можна розглядати як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. В свою чергу, кожна функція управління також являє собою процес, який складається з серії взаємопов'язаних дій. **Отже, процес управління — це загальна сума всіх функцій управління.**

На думку Анрі Файоля, якому приписують розробку цієї концепції, процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації і контролю. В інших наукових працях з теорії управління пропонується дещо інший набір функцій: планування, організація, розпорядництво (командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, ведення переговорів (укладення угод). Майже в кожній публікації з проблем управління міститься авторський перелік функцій, який хоча б чимось відрізняється від запропонованих іншими. Як правило, це пов'язано з особливостями конкретної системи управління, досліджуваної тим чи іншим автором.

**Системний підхід** ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років – і в теорії управління.

Системний підхід до управління – це не набір правил чи принципів, якими мають керуватися управлінці, а загальний спосіб мислення і підходу щодо організації і управління. Суть системного підходу полягає у пошуку простого у складному, декомпозицією проблеми на складові частини, аж до виходу на прості запитання типу: «Є – потрібно визначити».

В основі системного розгляду управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить поняття системи.

**Система** – це певна цілісність, яка складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого. Автомобілі, комп'ютери, телевізори – все це приклади систем. Отже, система складається з багатьох частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими, для створення цілого, що має якості, яких немає у її складових частин. Однак складові частини системи взаємозалежні. Якщо хоч одної з них не виявиться, то вся система або не буде працювати, або працюватиме неправильно.

Є два основних типи системи: **закриті і відкриті**. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Прикладом такої системи може бути годинник, який працює незалежно від зовнішнього середовища доти, поки в ньому заведена пружина або є інше джерело енергії.

*Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникні «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи система впливає на навколишнє середовище.*

Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, в свою чергу, як системи. Ці частини називаються **підсистемами**. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці та ін.

При цьому підсистеми, у свою чергу, можуть складатися з менших підсистем (частин, елементів). Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми може вплинути на систему в цілому.



Розуміння того, що організації являють собою складні відкриті системи, допомагає з'ясувати, чому кожна з шкіл управління виявилася придатною для застосування лише в обмежених умовах. Прихильники кожної школи намагалися зосередити свою увагу на певній підсистемі організації (соціальній, технічній або іншій). Жодна школа до системного підходу серйозно не задумувалася над впливом зовнішнього середовища на організацію, хоча це дуже важливий компонент роботи організації. Нині поширена думка, що зовнішні сили можуть бути визначальними для організації, для її ефективності, для вибору тих чи інших засобів з арсеналу управління, які дадуть бажаний результат.

**Ситуаційний підхід.** Для розглянутих вище шкіл управління характерним було намагання визначити принципи виконання функцій управління як науковий компонент процесу управління. На практиці ці принципи розглядали як мистецтво, яким може оволодіти менеджер на основі власного досвіду, спроб і помилок.

Особливістю ситуаційного підходу є те, що його прихильники вбачали пряме застосування науки управління в тому, щоб навчати менеджерів «ситуаційному мисленню», тобто вмінню правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити виходи з них.

Під **ситуацією** розуміють конкретний набір обставин, які впливають на організацію в цей час.

Ситуаційний підхід, розробка якого почалася наприкінці 60-х років, не відкидає концепцій традиційної школи управління, біхевіористської школи чи школи наукового управління, а передбачає інтегрування розробок їх як часткових підходів.

При ситуаційному мисленні зберігається концепція процесу управління, яка може застосовуватися до всіх організацій. Разом з тим ситуаційний підхід, визначаючи загальну однаковість процесу управління, потребує застосування специфічних прийомів для досягнення мети організації. Наприклад, будь-яка організація повинна мати структуру, однак побудова цієї структури залежить від ситуації і може включати в себе більшу або меншу кількість шаблів управління, більший чи менший ступінь делегування повноважень.

Практичне застосування ситуаційного підходу ґрунтується на тому, що менеджер повинен:

- володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти суть процесу управління, індивідуальної та групової поведінки людей, знати методи планування і контролю та кількісні методи прийняття рішень;
- правильно розуміти й інтерпретувати ситуацію, тобто визначати найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі елементи, вплив на які дасть найбільший ефект;
- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах найбільш ефективно.

Таким чином, розглянуті концепції сучасного менеджменту свідчать про те, що на сучасному етапі в теорії менеджменту відібране те раціональне, що було досягнуте на попередніх фазах розвитку її. Тому можна говорити, що сучасна теорія менеджменту включає як елементи тейлоризму, так і елементи «руху за гуманні відносини» та адміністративно-бюрократичного підходу. Якщо розглядати сучасний стан теорії менеджменту в економічно розвинутих країнах, можна

відзначити традиційне тяжіння вчених та менеджерів до тієї чи іншої складової частини теорії. Так, в США теоретичні розробки і практичне впровадження їх ґрунтуються на тейлоризмі, в Німеччині, Японії, Швеції переважають погляди прихильників «руху за гуманні відносини». В тому чи іншому співвідношенні цих складових частин теорія менеджменту розвивається і в інших країнах.

Перехід нашої економіки на ринкові рейки, як уже було зазначено, викликав інтерес до менеджменту, однак менеджмент як діяльність буде ефективним за умови перебудови економіки країни, впровадження нової системи виробничих відносин.

## **2.3 Розвиток управлінської науки в Україні**

В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР. Попри те що науково-пошукові дослідження були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, це дало змогу нагромадити значний досвід у галузі управління.

Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського часу охоплює 7 чітко окреслених періодів, кожен з яких характеризується певними особливостями.

**1. Жовтень 1917 р. – березень 1921 р.** Основне завдання – розроблення форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, адміністрування та державного регулювання.

**2. Квітень 1921 р. – 1928 р.** Особливість періоду полягала у вдосконаленні адміністративного управління виробництвом, спробах застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, формальному вивченні можливостей участі працівників в управлінні.

**3. 1929 – 1945 рр.** Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, удосконаленням структур управління, методів добору й підготовки кадрів, планування та організації виробництва.

**4. 1946 – 1965 рр.** Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної й територіально-галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

**5. 1965 – 1975 рр.** У цей час було здійснено спробу проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Однак вони виявилися безуспішними, підтвердивши неефективність реформ у межах адміністративно-командної системи.

**6. 1975 – 1988 рр.** Характеризується усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, що склалася в економіці СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

**7. 1985 р. – сьогодні.** Особливістю є проведення економічних реформ, трансформація економічної системи.

**З огляду на суттєві ознаки управлінських дій та економічних процесів у цьому періоді виділяють 5 етапів:**

- 1) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;
- 2) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу; розвиток орендних відносин;
- 3) впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;
- 4) впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- 5) початок та розвиток ринкових реформ (охоплює події, пов'язані з реформуванням національної економіки України).

У розвиток управлінської науки істотний внесок зробили такі українські вчені, як Остап Терлецький (1850 – 1902), Михайло Павлик (1896 – 1977), Михайло Драгоманов (1841 – 1895), Микола Зібер (1844 – 1888), Сергій Подолинський (1850 – 1891), Михайло Туган-Барановський (1865 – 1919), Іван Вернадський (1821 – 1884), Григорій Цехановецький (1833 – 1898), Костянтин Воблій (1876 – 1947) та ін.

Сучасна модель менеджменту в Україні формується на засадах дослідження еволюції управлінської науки, узагальнення досвіду розвинутих країн світу, глибинних традицій управлінської діяльності в українських організаціях, починаючи з княжих часів. Розвиток українського менеджменту відбувається в руслі трансформаційних процесів в економіці України на сучасному етапі.

### **Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

- 3.1 Закони менеджменту.
- 3.2 Закономірності менеджменту.
- 3.3 Принципи управління.

#### **3.1 Закони менеджменту**

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту:

**1. Закон спеціалізації управління.** Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

**2. Закон інтеграції управління.** Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

**3. Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.** Покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

**4. Закон демократизації управління.** Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

**5. Закон економії часу в управлінні.** Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

**6. Закон пропорційного розвитку систем управління.** Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

### 3.2 Закономірності менеджменту

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є **закономірностями менеджменту**. Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процесу менеджменту;
- функцій та методів менеджменту;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем організації;
- внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- розвитку менеджменту тощо.

Тепер більш детально необхідно розглянути ці питання. Закони розвитку виробництва об'єктивні і не залежать від волі і свідомості людей. Їхня дія виявляється тільки в діяльності людини і, отже, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів. В цьому суть проблеми свідомого використання людиною об'єктивних законів розвитку.

Використання законів являє собою таку організацію діяльності людини, при якій чинність закону допомагає йому найбільш ефективно досягати поставлених цілей. Це не заперечує сутності й об'єктивного характеру закону, але відбиває його прояв у діяльності людини в соціально-економічній системі.

Управління виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі спільної трудової діяльності людей. Воно викликано не тільки організаційними потребами спільної праці, але і необхідністю обліку економічних законів, що виявляються у визначенні мети, у пошуку шляхів її реалізації та в оцінці результатів її досягнення.

Однак управління є специфічним видом трудової діяльності людини, що виділилась у процесі поділу праці. І тому крім загальних законів і закономірностей соціально-економічної системи, управління підлягає також своїм власним специфічним законам і закономірностям.

Категорії «закон» і «закономірність» належать до однієї групи. Як і закони, закономірності встановлюють **загальні, істотні та необхідні** зв'язки між досліджуваними явищами. Розбіжності, що зустрічаються у використанні категорій «закон» і «закономірність», розтлумачуються головним чином характером і рівнем розвитку науки.

В теорії управління закономірність розглядають як первісне формулювання закону на початку його теоретичного осмислення і дослідження.

Виявлення і суворе формулювання об'єктивних закономірностей у теорії управління можливі і необхідні. Це визначається як особливостями розвитку самої теорії управління від простого опису явища до їхнього пояснення і передбачення, так і практикою управління.

Закономірності управління складають центральну ланку вітчизняної теорії управління. На відміну від емпіричного підходу, науковий підхід до управління заснований на ретельному обліку вимог об'єктивних закономірностей і тенденцій розвитку управління. Пізнання закономірностей управління на **основі теоретичного аналізу і практичного досвіду** дозволяє:

1. Проводити глибокий науковий аналіз системи управління, об'єктивно оцінювати її стан. Тим самим закономірності управління надають можливість не тільки поточного, але і перспективного удосконалення системи управління, а не просто усунення існуючих сьогодні недоліків.
2. Повною мірою врахувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку керованої системи.
3. Належною мірою врахувати суб'єктивні фактори управління, відмежувати їх від об'єктивних факторів і установити найбільш раціональне співвідношення науки і мистецтва управління. Перебільшення ролі особистих якостей керівника при вирішенні проблем удосконалення управління настільки ж шкідливо, як і їхня недооцінка.
4. Здійснити системний підхід до управління і його комплексного удосконалення. Без знань об'єктивних закономірностей управління такий підхід реалізувати неможливо.

**Перша закономірність:** єдність системи управління виробництвом.

Єдність системи управління означає стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища

Єдність соціально-економічної системи – одна з найважливіших її характеристик. Вона відображає такі зв'язки між елементами системи, які зберігають її цілісність протягом тривалих періодів зміни стану соціально-економічної системи. Іншими словами, це достатня стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища.

У реальній практиці найбільше значення мають наступні **форми прояву цієї закономірності:**

- єдність принципів управління для всіх ланок і ступенів системи управління;
- єдність організаційних форм системи управління, які виявляються в необхідній уніфікованості (типізації) її структурних характеристик, функціонального поділу управлінської праці і т.д. Іншими словами, це узгодженість організаційних форм систем управління за різними її ступенями та ланками;
- єдність основних функцій управління, що полягає в повноті функціонального змісту управлінської діяльності, тісного зв'язку функцій планування й організації, планування і контролю;
- єдність методів управління, які використовуються для вирішення різних проблем розвитку виробництва, що виявляється у взаємній погодженості застосування економічних, організаційних, соціально-психологічних методів управління;

- єдність процесу управління, що виявляється в його безперервності і ритмічності, погодженості всіх його операцій, стадій, етапів;
- єдність системи управління, що виявляється в однакових вимогах до керівників і інших працівників апарату управління.

Єдність системи управління виробництвом встановлюється не автоматично і виявляється не тільки при формуванні системи управління. Вона свідомо формується, підтримується і зміцнюється. Порушення єдності системи управління може проявитися або у фактичній втраті об'єктивно необхідної самостійності і визначеної відособленості якої-небудь виробничої ланки народного господарства чи, навпаки, у зайвому його відокремленні, що веде до протиставлення цілого і частини (що, зокрема, мало місце в СРСР при введенні *раднаргоспів*).

Підтримка єдності системи управління має велике значення для вдосконалення управління.

**Друга закономірність:** пропорційність виробництва і управління.

Одним із найважливіших завдань управління є безперервне сполучення окремих частин системи і її підсистем. Пропорційність необхідна не тільки у всьому народному господарстві, але і в основному осередку виробництва на підприємстві та в об'єднанні як визначена співвідносність розвитку основного та допоміжного виробництва, як одна з умов високої продуктивності праці. Пропорційність вимірюється також і тим, наскільки повно й чітко буде обслуговане нове виробництво, щоб воно могло з найменшими витратами дати суспільству необхідну продукцію.

Пропорційність основного і допоміжного виробництва зумовлена і їхнім технічним рівнем. Так, наприклад, недостатня механізація допоміжного виробництва здорожує продукцію, перешкоджає скороченню витрат на обслуговування основного виробництва.

Пропорційність важлива і всередині основного виробництва, між його цехами і дільницями. Для нормальної роботи підприємства як системи необхідна чітка співвідносність потужності цехів. Наприклад, потужності заготівельних цехів повинні бути трохи вище потужності обробних цехів, що, у свою чергу, мають перевищувати потужності складальних цехів. Порушення цієї вимоги приводить до появи диспропорцій потужності цехів і до порушення ритму всього виробництва.

Якщо невірно організоване виробництво і система управління, процес управління зводиться до ліквідації наявних диспропорцій, що, однак, через якийсь час виникають знову або в одному, або в іншому місці. Це приводить до зросту управлінського апарату, зайнятого, головним чином, оперативним управлінням, регулюванням виробництва на шкоду розробці перспективних питань.

Пропорційність відноситься не тільки до організації виробництва, але і до організації праці. Поділ праці та її інтеграція в своїй основі повинні мати відому пропорційність, обумовлену специфікою виробництва, особливостями устаткування і організації праці. Ця пропорційність має бути між професіями, кваліфікаціями працівників всередині окремих професійних груп і ін.

Пропорційність як закономірність управління відноситься не тільки до управління, але і до керуючої системи. Її варто враховувати також при формуванні і вдосконалюванні керуючої системи. Від того, наскільки раціонально будуть

організовані служби управління, багато в чому залежить оперативність і ефективність управління. Кожна зі служб за своїм об'ємом і технічним оснащенням повинна бути здатна оперативно вирішувати свої функціональні завдання, для того щоб керуюча система в цілому могла чітко організувати роботу керованої системи. Звідси можна зробити висновок, що пропорційність повинна бути покладена в основу функціонування всього господарського організму як системи у вигляді раціональної співвідносності всередині керованої і керуючої систем, а також між ними, для того щоб забезпечити їх найбільш ефективну роботу.

**Третя закономірність:** централізація і децентралізація управління

Оптимальне сполучення централізації і децентралізації управління означає необхідність розподілу завдань, функцій і повноважень (прав і відповідальності по рівнях ієрархії управління).

При цьому варто пам'ятати, що сума прав у управлінні – величина досить постійна: скільки додалося повноважень на місцях, стільки зменшилося їх у центра. Простіше кажучи, в боротьбі за владу виграш одного завжди означає програш іншого.

Централізоване управління являє собою таку побудову системи управління і таку організацію її функціонування, при яких існує безупинна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість кожної ланки системи суб'єкту управління. Воно виражається у вимозі обов'язкової погодженості управлінських рішень, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи.

Централізоване управління не означає гранично твердої регламентації діяльності кожного з елементів системи. Повна централізація управління в соціально-економічній системі в принципі неможлива. Визначена самостійність складових її елементів обумовлюється різними умовами їхнього функціонування, усю сукупність яких неможливо в достатньому ступені врахувати централізовано.

В системі управління кожна ланка має свої умови функціонування, свої в чомусь специфічні інтереси. Враховувати їх в управлінні можна лише за допомогою надання права самостійного вирішення тих чи інших проблем, тобто деякої децентралізації управління.

Чим вище концентрація і масштаби виробництва, тим складнішою і важливішою стає координація діяльності великих виробничих комплексів. В цих умовах найменші диспропорції можуть призвести до серйозних втрат, до порушення нормального ходу процесу виробництва, і необхідна координація може бути забезпечена тільки високоцентралізованою керуючою системою. З іншого боку, зростання масштабів виробництва, поглиблення його спеціалізації в умовах високоцентралізованого управління веде до перевантаження служб суб'єкта управління і вимагає делегування його повноважень нижчестоящим рівням, тобто зниження рівня централізації.

Рівень централізації управління змінюється в процесі розвитку виробництва, і ця зміна об'єктивно виявляє тенденцію – закономірність управління. Відповідно до цієї закономірності не можна вважати взагалі поганим чи хорошим високоцентралізоване чи децентралізоване управління. Для кожного етапу розвитку виробництва повинен бути свій, оптимальний рівень централізації.

Головний зміст закономірності зміни рівня централізації управління знаходить своє відображення у порядку розподілу актів управління по ієрархії системи управління і у зміні варіантів цього розподілу по мірі розвитку виробництва та його якісної зміни. У формальному відношенні це, насамперед, розподіл повноважень по вертикалі системи управління і делегування повноважень в процесі управління.

В управлінні важливо, на якому рівні ієрархії приймається рішення, для якого рівня воно призначено, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішень. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якої воно призначено, тим вище рівень централізації виробництва.

**Четверта закономірність:** співвідносність і адекватність керуючої і керованої систем.

Під співвідносністю слід розуміти відповідність керуючої системи керованих. Зміна співвідносності суб'єкта й об'єкта управління відбувається під впливом різних факторів. Найважливішими з них є організаційні і економічні. Вони виявляються в збільшенні вартості управління. Ця тенденція має об'єктивну основу. Вона відбиває об'єктивні тенденції процесів підвищення технічного рівня управління на базі використання дорогої електронно-обчислювальної техніки та інших технічних засобів управління. Вартість управління підвищується також за рахунок нових вимог, запропонованих щодо нього сучасним виробництвом. Вимоги ці визначаються організаційними і соціальними умовами. Якщо порівняно недавно управління могло здійснюватися кадрами з вищою загальнотехнічною освітою, то сьогодні для управління необхідні кадри із спеціальною підготовкою. Управління стало професією, і цій професії необхідно навчати. Це, зрозуміло, вимагає додаткових витрат на управління.

Зріст вартості управління зумовлений також істотно новими завданнями, що стоять перед апаратом управління. Їхнє вирішення вимагає часом розширення складу фахівців, яких використовують в управлінні. Наприклад, на багатьох підприємствах працюють фахівці з організації управління, соціологи і психологи, програмісти й електроніки. Постановка і вирішення нових завдань управління вимагають значних витрат.

Але темпи збільшення вартості управління не повинні бути надмірними. В процесі успішного вирішення завдань якісної перебудови управління на новій технічній основі співвідношення вартості управління та економічної ємності виробництва в цілому повинно стабілізуватися.

У практиці управління інколи мають місце випадки, коли вкладення в удосконалення управління не виправдано великі, не відповідають реальним потребам виробництва, що відображають рівень його розвитку. Трапляється і зворотнє, коли на передових підприємствах вкладення в удосконалення управління явно недостатні.

Таким чином, закономірність співвідношення керуючої і керованої систем можна сформулювати таким чином: зміни співвідношення керуючої і керованої систем є закономірним процесом розвитку виробництва і визначаються зростаючим рівнем його організаційного, науково-технічного та соціально-психологічного розвитку.



### 3.3 Принципи управління

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

**1. Цілеспрямованість.** Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

**2. Урахування потреб та інтересів.** Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

**3. Ієрархічність.** Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

**4. Взаємозалежність.** Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

**5. Динамічна рівновага.** Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

**6. Економічність.** Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

**7. Активізація.** Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

**8. Системність.** Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

**9. Єдиновладдя.** Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки. Власне протягом історичного розвитку менеджменту, бачення та тлумачення основних норм та засад управління постійно змінювались.

## **ЗМ 1.2. Функції та процеси менеджменту**

### **Тема 4. Функції та методи менеджменту**

4.1 Загальні функції управління.

4.2 Методи менеджменту.

4.3 Принципи управління.

4.4 Ефективність управління.

#### **4.1 Загальні функції управління**

В сучасній західній теорії управління існує система функцій, яка складається з загальних універсальних та конкретних функцій.

Загальні, універсальні функції управління відображають зміст процесу управління в будь-якій організації та не залежать від специфіки об'єкта управління.

Конкретні функції базуються на факторі оригінальності об'єкта управління.

До найбільш важливих загальних функцій управління відносяться наступні:

- 1) планування та прогнозування;
- 2) організація взаємодії та повноважень;
- 3) координація та регулювання;
- 4) контроль;
- 5) мотивація.

1. **Функція планування та прогнозування** представляє визначення цілей фірми та вияв шляхів, методів та засобів їх досягнення. Процес планування вміщує декілька етапів:

- виявлення мети організації, тобто заради чого вона функціонує;
- визначення задач діяльності організації. Цей процес проводиться одночасно на всіх рівнях менеджменту;
- складання планів робіт з виконання визначених раніше задач;
- розробка загальних напрямів реалізації планів на кожному управлінському рівні; - розробка конкретних схем й правил виконання задач. В даному разі під схемою розуміється серія послідовних дій з рішення встановленої задачі.

Правила виступають в якості специфічних й детальних вказівок на те, як необхідно чи, навпаки, не слід виконувати ту чи іншу роботу.

2. **Функція “організації взаємодій та повноважень”** є базовою функцією менеджменту. В широкому розумінні – це вид діяльності управлінського персоналу, який зорієнтований на забезпечення оптимального функціонування фірми.

Процес організації вміщує наступні стадії роботи:

- визначення видів робіт, які необхідно виконати для вирішення поставлених задач;
- оцінку людських ресурсів;

- групування функцій (видів робіт) та людських ресурсів до організаційних структур (функціоналізація та департаменталізація);
- вияв та оцінка ступені відповідальності та характеру повноважень управлінського персоналу різних рівнів;
- вияв специфічних видів діяльності на фірмі;
- оформлення та затвердження посадових інструкцій, схем, нормативів.

Із розподілом менеджерської праці пов'язано створення різних відділів в організації. У західному менеджменті цей процес називається відповідальність.

**Повноваження** – це обмежене право розпоряджатися ресурсами та розподіляти задачі (завдання). Повноваження надаються посаді.

**Делегування повноважень** – це процес передачі задач та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Даний процес є засобом, за допомогою якого керівництво встановлює зв'язок між управлінськими рівнями.

**Відповідальність** – це обов'язок працівника виконувати делеговані йому задачі і відповідати за їх задовільне рішення.

Існують 2 види повноважень:

- лінійні повноваження та штабні повноваження.

**Лінійні повноваження** – це повноваження, які реалізуються по вертикалі.

**Штабні повноваження** виконуються у функціональних підрозділах.

Штабні повноваження класифікуються на:

- рекомендовані повноваження;
- паралельні повноваження;
- функціональні повноваження.

3. **Функція координації та регулювання** – це узгодженість дій виконавців відповідно цілям організацій. Координація та регулювання в управлінні здійснюється шляхом забезпечення взаємодії різних підрозділів в системі виробництва. Ця управлінська діяльність спрямована на забезпечення необхідної відповідності між елементами системи, на ліквідування відхилень від планових завдань, графіків, норм вироблення. Регулювання – це складний механізм управління, основою якого є інформаційні системи.

4. **Функція контролю** – це процес, за допомогою якого керівництво організації отримує інформацію поточного стану справ з виконання плану, розвитку рішень поставлених задач. Цей процес вміщує правила корегування дій у випадку, якщо з'являються значні розбіжності між результатами та встановленими параметрами.

5. **Функція мотивації** – це процес спонукання особистості до діяльності досягнення суб'єктивних цілей і цілей організації (фірми).

Існують різні теорії мотивації, включаючи психологічний та організаційно-економічний напрям. Але всі їх можна віднести до двох груп:

- змістовні теорії мотивації, які мають з'ясовувати причини тієї чи іншої поведінки людини;

- процесуальні теорії мотивації, які з'явилися нещодавно, та засновані, в першу чергу, на факторі поведінки людей у відповідності їхнього виховання та пізнання.

Змістовні теорії найчастіше називають "теоріями потреб". Існують три основні теорії потреб: ієрархія потреб Абрахама Маслоу, двофакторна теорія Фредеріка Герцберга і теорія мотивації Девіда Мак-Клеланда.

## 4.2 Методи менеджменту

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу.

В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як **методи менеджменту**.

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Про те, що людство вже давно усвідомило значення методів у життєдіяльності суспільства, може свідчити одне з положень із стародавньої китайської філософії: "Цілеспрямована діяльність людини проявляється в тому, що людина має метод: мету, засіб, план дій або порядок дій для досягнення поставленої мети, а також відповідні критерії для оцінювання результатів своєї діяльності. **Метод** — це те, завдяки чому можна отримати результат".

Поняття методу менеджменту трактується двояко: як спосіб пізнання, дослідження об'єкта управління і як прийом, спосіб практичної управлінської діяльності.

За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації, або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

1. **Методи соціальної мотивації** передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т. ін.).

2. **Економічні методи** впливають на майнові інтереси фірм та їхній персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів і т. ін.), з іншого - служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

3. **Методи владної мотивації** передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядницькі документи та суворе виконання їх.

4. **Організаційно-розпорядницькі методи** базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою, їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності. Організаційно-розпорядницькі методи поділяються на три групи.

4.1 **Організаційно-стабілізуючі методи**, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).

4.2. **Розпорядницькі методи** забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень.

4.3. **Дисциплінарні методи** призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

5. Сутність **соціально-психологічних методів** зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології.

Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на соціальні та психологічні.

5.1. До **соціальних методів** належать: підвищення активності (копіювання лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності); підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій та ін.); соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

5.2. **Психологічні методи** використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату.

До них належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики); психологічне спонування (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; установлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Методи менеджменту формуються в такій послідовності:

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;
- вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів;
- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської праці.

#### 4.3 Принципи управління

Визначення й характеристика дій керівника є одним з головних моментів, на якому зосереджується теорія управління стосовно як державного, так і приватного управління. Ми розглянемо кілька підходів до визначення того, що роблять керівники, а згодом проаналізуємо деякі з їхніх дій.

Розвиток адміністративних засад ґрунтувався на аналізі структури і функцій формальної організації. Основоположниками цього підходу були Анрі Файоль у Франції та Лютер Гулік у США.

Анрі Файоль є одним із самих ранніх відомих дослідників, які дали теоретичний аналіз управлінської діяльності. Він сформулював 14 фундаментальних принципів управління, багато з яких до цього часу корисні.

**Принципи** — це об'єктивно обґрунтовані правила або основні положення, якими користуються керівники для досягнення поставленої мети.

1. *Розподіл праці* — спеціалізація дозволяє індивідууму бути більше кваліфікованим і тому більш продуктивним.
2. *Влада* — право віддавати розпорядження, з допомогою яких повинна здійснюватись рівнозначна відповідальність за свої дії.
3. *Дисципліна*, яка є бабічною, — як щодо керівника, так і співробітників, які повинні слідувати тільки тим розпорядженням, при яких управління забезпечує ефективне керівництво.
4. *Єдність команд* — на противагу концепції функціональної влади Тейлора теорія Файоля виходить з того, що кожний працівник повинен підкорятись лише одному керівнику, щоб не допускати конфлікту при розпорядженні. Цей принцип, який проголосив Файоль, знайшов багато прихильників серед керівників.
5. *Єдність направлення дій* — люди, які зайняті в одних і тих же сферах діяльності, повинні володіти і однаковими цілями при виконанні єдиного плану.
6. *Підпорядкування особистих інтересів загальному добру* — управління повинно виходити з того, що цілі організації завжди важливіші аніж особисті.
7. *Винагорода* — заробітна плата являє собою ряд систем стимулювання; Файоль зазначив, що вдосконаленої системи стимулювання не існує.
8. *Централізація або децентралізація* — вибір організаційної структури залежить від умов управління і кваліфікації персоналу.
9. *Ієрархія* — вона необхідна для забезпечення одного напрямку дій, але горизонтальні зв'язки є також фундаментальними, оскільки вище керівництво знає, що такі комунікації мають місце.

10. *Порядок* — як матеріальний, так і соціальний порядок необхідні. Перший мінімізує втрати робочого часу і забезпечує раціональне використання ресурсів, другий досягається з допомогою організації справи і відбору персоналу.

11. *Справедливість* — в інтересах справи необхідно «об'єднання доброти і справедливості в ставленні до співробітників, коли тільки справедливість може бути досягнута».

12. *Стабільність перебування на посаді* — в значній мірі залежить від часу і затрат, які витрачені на навчання менеджерів.

13. *Ініціатива* — давати можливість всьому персоналу демонструвати свою активність (ініціативу), яка є джерелом сили організації, навіть коли це може потягти за собою появу «жертв гоноровитості».

14. *Дух організації* — керівник повинен сприяти моральності своїх співробітників і, за словами Файоля, «необхідний справжній талант, щоб координувати зусилля, заохочувати захопленість, використовувати можливості кожного працівника і нагороджувати кожного по його заслугах без пробудження можливої заздрості і порушення гармонії відносин».

Ці адміністративні принципи можна підсумувати таким чином:

- ефективність управління зростає, якщо члени групи організовані у відповідну ієрархію влади;
- ефективність управління зростає при спеціалізації завдання в групі;
- ефективність управління зростає при обмеженні малим числом масштабу контролю в будь-якій точці ієрархії;
- ефективність управління зростає при групуванні робітників з метою контролю відповідно до:
  - мети,
  - процесу,
  - клієнтури,
  - місця.

На основі цих принципів Л. Гулик визначив дії керівника. До цих видів діяльності він відносив планування, організацію, укомплектування, координацію, звітування і бюджет.

**Планування:** розробка в загальних рисах того, що слід зробити, а також методів здійснення наміченого з метою досягнення мети, поставленої перед організацією.

**Організація:** запровадження формальної структури влади, через яку робочі підрозділи впорядковуються, визначаються і координуються для досягнення певної мети.

**Керування:** безперервне завдання ухвалення рішень та втілення їх в конкретні та загальні накази та вказівки, а також виконання обов'язків провідника організації.

**Укомплектування:** увесь комплекс функцій із залучення і підготовки кадрів та підтримки сприятливих умов праці.

**Координація:** охоплює всі важливі обов'язки, що стосуються взаємозв'язку різних частин роботи.

**Звітуння:** інформування всіх, перед ким керівник зобов'язаний звітувати щодо стану справ, бути поінформованим та інформувати підлеглих через особисті справи, дослідження й інспекції.

**Бюджет:** уся діяльність, пов'язана з фінансовим плануванням, бухгалтерським обліком та контролем.

Цей підхід до вивчення розвитку і діяльності організацій та менеджменту справляв величезний вплив аж до 50-х рр.

На противагу підходу з погляду адміністративних засад, у 30-ті рр. стали визнавати, що організації функціонують не через ієрархічний чи формальний лад, а через неформальні зв'язки та взаємодію груп. Визнання впливу людських взаємин на організації зрештою стало причиною відмови від підходу адміністративних засад.

Честер Барнард вважав, що для того щоб організація могла функціонувати і існувати надалі, від керівника вимагається три речі:

1. Підтримання організаційного зв'язку.
2. Забезпечення здійснення індивідами основних видів діяльності.
3. Формулювання призначення мети.

Барнард бачив управлінські функції в новій перспективі: «Керівна робота — це не робота організації, а особлива діяльність, спрямована на підтримку працездатності організації».

Слід коротко розглянути, що Барнард мав на увазі під тими трьома функціями, які він визначив для керівника.

1. Посада керівника потрібна для підтримання необхідного організаційного зв'язку. Ця посада в організації та особа, яка обіймає цю посаду, становлять одну з найфундаментальніших проблем управління. Завдання організації — дати особі адекватну посаду.
2. Друга функція керівника пов'язана з одержанням послуг чи роботи від індивіда. У цій функції важливий зв'язок індивіда з організацією. Це, вірніше, функція керування людськими ресурсами, коли керівник спочатку вводить індивіда в організацію, наймаючи робітників, а потім вчить робітників виконувати необхідну роботу. Цю останню діяльність можна розглядати як соціалізацію індивіда, з метою засвоєння ним цінностей та цілей організації. Особистість індивіда визначається сприйняттям цінностей організації. Третю керівну функцію Барнард розглядає в термінах формулювання призначення та мети. Ця функція базується на взаємодії та співпраці керівників на всіх рівнях організації. Зв'язок цієї функції з комунікаційною функцією дуже тісний, оскільки визначення і здійснення організаційного призначення спирається на рівень зв'язку в організаційній структурі зверху донизу. Формулювання й визначення мети є широко розгалуженою функцією, керівник є лише її загальною частиною.



#### 4.4 Ефективність управління

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності.

Поняття "ефективність управління" не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління.

**Ефект** - це підсумок, результат діяльності, тоді як ефективність характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту.

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули.

Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

В теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

1. **Інтегральний підхід** до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

2. **Рівневий підхід** до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають.

3. **Часовий підхід** до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання організації являє собою довготермінове мірило організаційної ефективності.

Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності:

- продуктивність;
- якість;
- ефективність;
- гнучкість;

Продуктивність — це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Якість — задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим

критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

**Ефективність організації** – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Показники ефективності обов’язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

**Гнучкість** означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

**Часовий підхід** до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов’язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службою;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками.

На неї впливають і наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури організації;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

## **Тема 5. Процес управління**

5.1 Сутність управлінських рішень.

5.2 Класифікація управлінських рішень.

5.3 Умови прийняття управлінських рішень.

5.4 Процес прийняття управлінських рішень.

### **5.1 Сутність управлінських рішень**

Прийняття управлінських рішень — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Вона передбачає і високий рівень відповідальності.

**Управлінське рішення** — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних

методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

## **5.2 Класифікація управлінських рішень**

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

### *1. За сферою охоплення:*

- загальні рішення — стосуються всієї організації;
- часткові рішення — стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

### *2. За тривалістю дії:*

- перспективні рішення — реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення — реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

### *3. За рівнем прийняття:*

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

### *4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:*

- організаційні запрограмовані рішення — характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення — спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні рішення — покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

### *5. За способом обґрунтування:*

- інтуїтивні рішення — ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення — мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

#### *6. За способом прийняття:*

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
- колективні рішення — приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

#### *7. За характером:*

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

### **5.3 Умови прийняття управлінських рішень**

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: *право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.*

*Право прийняття рішень* окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

*Повноваження* характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

*Обов'язковість* є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

*Компетентність* характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

*Відповідальність* постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

## 5.4 Процес прийняття управлінських рішень

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
  - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
  - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);

- невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

### **5.5 Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень**

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми, при прийнятті рішень необхідно враховувати фактори:

*Особистісні оцінки керівника* – всі управлінські рішення базуються на фундаменті системи цінностей керівника. Кожна людина має власну систему цінностей, яка визначає її дії і впливає на рішення, що приймаються.

*Середовище прийняття рішень* – вони традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику, невизначеності.

*Визначеності* – рішення приймається в умовах визначеності коли керівник точно знає результати кожного з альтернативних варіантів вибору. Але таких рішень практично не дуже багато.

*Ризик* – до рішень, що приймаються в умовах ризику, належать рішення, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного відома. Ймовірність може бути об'єктивною та суб'єктивною. Об'єктивна – коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу. Суб'єктивна – неповна або неякісна інформація.

*Невизначеність* – рішення приймаються в умовах невизначеності, коли важко оцінити ймовірність потенційних результатів.

*Фактор часу та середовище, що змінюється* – здоровий глузд підказує, що рішення слід приймати щоб бажана дія не втратила сенсу. Тому врахування фактору часу інколи змушує керівника покладатися на висновки або навіть на інтуїцію, тоді як за нормальних умов вони віддали б перевагу раціональному аналізу.

*Інформаційні та поведінкові обмеження* – інформація є досить дорогим та витратним ресурсом, тому керівникові потрібно визначатися чи потрібна йому додаткова інформація чи варто обмежитися тією, що вже є. *Поведінкові фактори* – це негативне ставлення до чого-небудь або кого-небудь.

*Негативні наслідки* – кожне важливе рішення так чи інакше пов'язане з негативними наслідками і побічними ефектами, значення яких керівник

повинен співвідносити з очікуваним зиском. Тому прийняття управлінських рішень є мистецтвом пошуку ефективного компромісу.

*Взаємозалежність рішень* – в організації всі рішення взаємопов'язані.

## **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

6.1 Суть і мета планування.

6.2 Форми та види планування.

6.3 Методи планування.

6.4 Планування людських ресурсів.

### **6.1 Суть і мета планування**

Кожна фірма, починаючи свою діяльність, зобов'язана чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи своєї фірми. У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, які застосовуються практично в усіх сферах комерційної діяльності і для різних фірм, необхідні для того, щоб вчасно підготуватися, обійти потенційні труднощі і небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей. Розробка стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності фірми є найважливішим завданням.

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначення господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою.

Тому планування повинно забезпечити взаємозв'язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом та контролем з метою

постійного коригування показників виробництва і збут слідом за змінами попиту на ринку.

## 6.2 Форми та види планування

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

1.Форми планування в залежності від тривалості планового періоду: перспективне планування (прогнозування);

2.середньострокове планування;

3. поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. Види планів:

а) в залежності від змісту господарської діяльності - плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

б) в залежності від організаційної структури підприємства (фірми) — плани виробничої ділянки; плани дочірньої компанії.

**Планування** - це початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються. Планування містить у собі визначення: кінцевої та проміжної мети; завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети; засобів та способів їх вирішення; необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється перспективному плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети.

**Перспективне планування** допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;
- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
- диверсифікація виробництва й оновлення продукції;
- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
- удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі **перспективного планування** в залежності від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

В системі **довгострокового планування** використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде краще, ніж минуле. Системи довгострокового планування застосовують в 70-80



відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:

- вибираються 5 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку;
- одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;
- вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети "знизу—доверху".

**Стратегічне планування** має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період. За основу при розробці стратегічного плану беруть:

- аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція фірми на різних ринках і що фірма може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямках;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;
- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. В цих планах формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія фірми в Цілому і кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту; фінансова стратегія; кадрова політика; визначення обсягу та структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутріфірмової спеціалізації та кооперування виробництва. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це -детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно

для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, що розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

### 6.3 Методи планування

Нині є декілька способів складання планів, або методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний.

**Балансовий метод** ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит. Якщо ж ресурсів є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотну проблему - розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів -матеріально-речових, вартісних і трудових. Баланс — це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій — їх розподіл (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Бюджетна таблиця

Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
1. Залишок на початок періоду	1. Поточне споживання
2. Внутрішні надходження	2. Реалізація на сторону
3. Внутрішня економія	3. Залишок на кінець періоду
4. Резерви	4. Резерви
Всього	Всього

В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації.

Другий метод планування — це **нормативний метод**. Суть його в тому, що в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Таким чином, нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо авансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і часовими.

Третя група методів планування зводиться до оптимізаційних **розрахунків на основі різного роду моделей**. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад, кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Методи лінійного програмування дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш

оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

## 6.4 Планування людських ресурсів

Під плануванням людських ресурсів (ПЛР) сьогодні розуміється визначення коли, де, скільки, якої кваліфікації, за якою ціною будуть потрібні організації співробітники для реалізації її завдань. Основне завдання планування людських ресурсів (у вузькому значенні) складається в забезпеченні реалізації планів організації з точки зору людського фактора — працівників: їх чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на них. Недосконале планування людських ресурсів дорого обходиться організаціям і може привести до втрат цінних ресурсів. У той же час ефективне планування людських ресурсів позитивно впливає на результати організації завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити і продуктивно використати незатребуваний потенціал співробітників шляхом розширення посадових обов'язків, переведу працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів;

- удосконалення процесу прийому на роботу. Планування є джерелом інформації про потребу організації в персоналі, що дає можливість забезпечити пошук і відбір кандидатів на планомірній основі, знизити витрати і уникнути кризових ситуацій, які зв'язані з нестачею працівників;

- організації професіонального навчання. План по людських ресурсах є основою для планування і проведення професіонального навчання. Розробка цього плану дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників.

**Джерела потреб організації в персоналі.** Щоб визначити потреби організації в людських ресурсах, необхідно розуміти, під впливом яких чинників вони формуються. Оскільки організації є відкритими соціальними системами, їхні потреби в працівниках виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

**Внутрішні чинники.** Потреби організації в працівниках залежать перш за все від цілей, які стоять перед нею, для реалізації яких необхідні людські ресурси. Чим конкретніша організаційна ціль, тим краще визначити потреби в працівниках, необхідних для її реалізації.

**Зовнішні чинники.** Серед багатьох зовнішніх для організації чинників існує декілька найбільш важливих, які безпосередньо впливають на стан ринку праці — джерела робочої сили для більшості сучасних організацій.

**Макроекономічні параметри.** Темпи економічного зростання, рівень інфляції і безробіття, структурні зміни справляють сильний вплив як на стратегію організації, так і на ринок праці.

**Розвиток техніки і технологій** може самим кардинальним шляхом змінити потреби організацій в працівниках. Достатньо згадати персональні комп'ютери, які замінили мільйони рахівників в усьому світі.

**Політичні зміни** можуть впливати на потреби в людських ресурсах і стан на ринку праці через зміну законодавства (податкового режиму, системи

соціального страхування, законодавства щодо праці), регулювання макроекономічних параметрів, створення визначеного політичного клімату в країні.

**Методи прогнозування потреб в людських ресурсах.** Розуміння динаміки чинників, які впливають на потреби організації в працівниках, є основою планування людських ресурсів. Сучасні організації використовують різні методи планування.

**Екстраполяція** — найбільш простий і часто використовуваний метод, який полягає в перенесенні сьогоденної ситуації на майбутнє.

Привабливість методу екстраполяції в його загальнодоступності, обмеженість полягає в неможливості враховувати зміни в розвитку організації і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, які діють у стабільному навколишньому середовищі. Багато організацій користуються методом скоригованої екстраполяції, який враховує зміни в співвідношенні чинників, які визначають число співробітників — підвищення продуктивності праці, підвищення цін тощо.

**Експертні оцінки** — цей метод ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб в людських ресурсах. Відділ людських ресурсів займається збором і обробкою їх оцінок. Залежно від розмірів організації і числа лінійних керівників для цього можуть використовуватися різні методи: групове обговорення, письмовий огляд (коли кожному керівникові пропонується відповісти на підготовлені відділом людських ресурсів запитання), метод Дельфі. Останній являє собою письмовий діалог між відділом людських ресурсів і групою експертів. У результаті діалогу досягається згода щодо потреб в працівниках.

Переваги методу експертних оцінок полягають в участі лінійних керівників, їх знання і досвід надають плану додаткову вагу в очах вищого керівництва. Недоліки методу зв'язані з трудомісткістю збору та обробки думок експертів, а також суб'єктивності їх суджень.

**Комп'ютерні моделі** являють собою набори математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку чинників, які впливають на потреби організації в працівниках. Моделі дають можливість домогтися найбільш точних прогнозів потреб у працівниках. Але висока ціна, а також необхідність спеціальних знань обмежують їхнє використання.

Планування людських ресурсів має два підходи:

— соціалістичний підхід полягає в реагуванні на вказівки з центру, зосередження на короткострокових задачах виробництва;

— ринковий підхід робить акцент на інтеграцію потреб людських ресурсів у стратегічні цілі організації та проєкції цих потреб на майбутнє.

Планування людських ресурсів у контексті державного сектору визначається так: процес, за допомогою якого уряд прагне бути певним, що він має і матиме надалі ту кількість і якість працівників, яка відповідає покладеним

на нього обов'язкам. Проте можна відмітити, що дане визначення повною мірою стосується і приватного сектору. При плануванні людських ресурсів слід зважати на два типи чинників:

— **Внутрішні чинники:** існуючий склад робочої сили організації; вакансії, потреби в нових посадах; очікування скорочення штату (звільнення, закінчення строку контракту, вихід на пенсію); нові організаційні структури чи операції, які вимагатимуть набору нових працівників або їх переміщення; заробітна плата і структура трудових і соціальних витрат.

— **Зовнішні чинники:** національний рівень зайнятості; пропозиція і попит на ринку на певні професійні групи, які мають певний рівень кваліфікації (менеджери, інженери, фінансисти тощо); кількість випускників вищих навчальних закладів, затребуваних народним господарством; кваліфікації, які виходять на ринок праці і які мають певний рівень конкуренції; прогноз майбутньої економічної активності, щоб підтримати рівень оплати і заробітної плати працюючих; правові вимоги чи постанови щодо прийняття на роботу певних соціальних груп.

Ці ознаки можна включити в модель планування. ПЛР можливе за умови активного застосування комп'ютерних систем, що дає змогу об'єктивної обробки існуючої інформації та моделювання потреб у людських ресурсах.

*Етапи розробки моделі ПЛР:*

- визначення майбутніх потреб у термінах, кваліфікації, здібностях та інших вимог;
- виваженість майбутніх потреб відносно рівня наявного штату персоналу;
- здійснення набору нових працівників або скорочення штату з метою врівноваження запланованих потреб;
- планування підвищення кваліфікації та перекваліфікація з метою заповнення будь-яких виникаючих прогалин у кадровій політиці організації.

ПЛР забезпечує інформаційний процес та засади для прийняття рішень відносно всієї подальшої діяльності УЛР.

## **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

7.1 Сутність та особливості функції організування.

7.2 Види організаційних структур управління. Побудова організацій.

### **7.1 Сутність та особливості функції організування**

Наступним кроком після визначення перспективи і майбутніх параметрів діяльності організації є її побудова, яка закріплює повноваження, завдання та обов'язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління.

**Організування** – вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією

Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно-функціональні аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація);
- встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань.

**Повноваження, відповідальність і делегування.** Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності й делегуванні.

**Повноваження** – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегуються відповідній посаді, а не особі, тобто при зміні роботи змінюються і повноваження працівника.

**Відповідальність** – покладений на посадову особу обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, приймаючи повноваження, одночасно бере на себе в повному обсязі і відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію повноважень. Насамперед, відповідальним є менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, начальник дільниці делегує бригадиру повноваження управління процесом складання телевізорів. Але відповідати за результат буде передусім сам менеджер. Навіть в організаціях, у яких широкий обсяг делегування є неминучим, найбільша відповідальність – за посадою менеджера найвищого рівня управління. Великий обсяг відповідальності зумовлює високі оклади.

Делегування повноважень є основним процесом, завдяки якому керівництво встановлює формальні відносини в організації.

**Делегування** – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Загалом делегування є способом домогтися виконання роботи іншими людьми. Водночас воно є актом, який перетворює людину на керівника.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами тощо і розширюються з підвищенням рівня управління. Вони залежать також від традицій, моралі, культури, звичаїв, особливостей структури організації тощо. Однак повноваження не є тотожними з владою, оскільки вони – це право, яке делегується, а влада – це можливість впливати, реальна здатність діяти і змінювати ситуацію.

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні повноваження. Лінійні повноваження передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління, процес створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд. Прикладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

Графічна модель, подана на рисунку 7.1, показує процес делегування лінійних повноважень. Наприклад, повноваження можуть передаватися від рівня А до рівня Д шляхами А — Б<sub>2</sub> — В<sub>3</sub> — Г<sub>3</sub> — Д<sub>2</sub>, А — Б<sub>3</sub> — В<sub>4</sub> — Д<sub>9</sub> та ін.

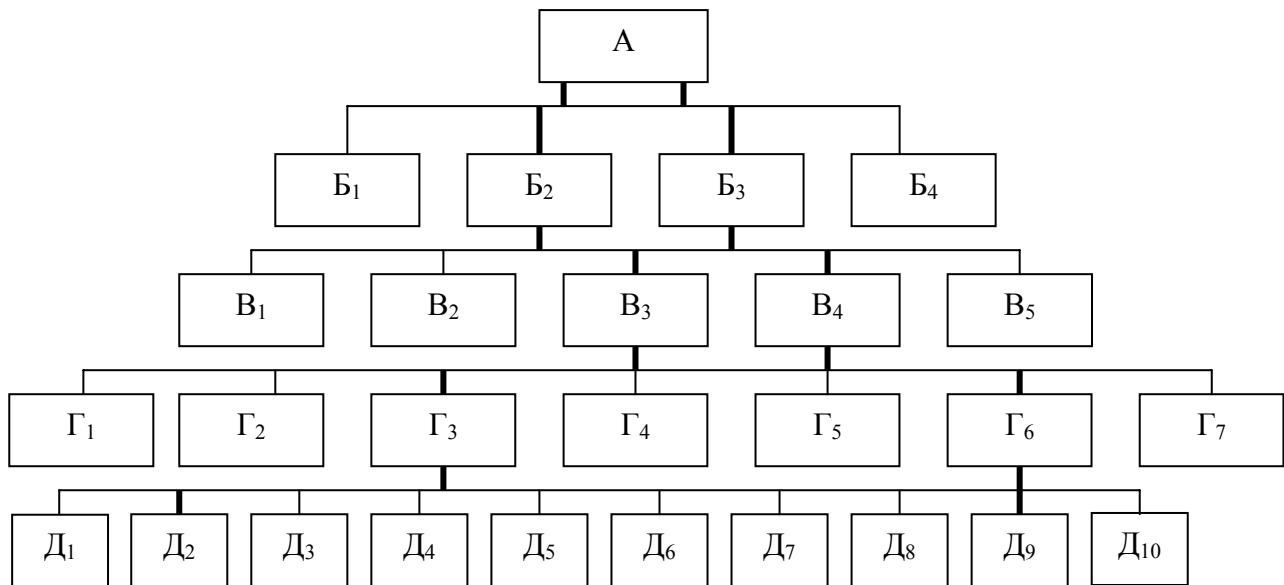


Рисунок 7.1 - Схематичне зображення скалярного ланцюга (різні букви означають різні рівні підлеглих)

**Функціональні (штабні) повноваження** делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів:

- узаконені – функціональний керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;
- рекомендаційні – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов'язкові з'ясування – функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;
- паралельні – рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішенням лінійних керівників.

Основним завданням організування є створення організаційної структури управління, яка є особливою на кожному підприємстві. Цей процес реалізуються за допомогою органіграм.

**Органіграма** - схематичне зображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління.

За відповідністю реаліям органіграми бувають *фактичними* (дійсними), *раціональними* (після ліквідації непотрібних зв'язків) і *бажаними* (до яких слід прямувати). Вони необхідні для упорядкування взаємозв'язків на підприємстві; посилення відповідальності; виявлення і подолання перевантаження

працівників; дублювання функцій; усунення конфліктів; раціоналізації структури управління тощо.

В органіграмах виділяють такі зв'язки:

- лінійні (зображуються безперервною лінією);
- функціональні (зображуються перервною лінією);
- зв'язки, пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень (зображуються прямою лінією у формі „тире-крапка”).

## **7.2 Види організаційних структур управління. Побудова організацій**

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами ( за допомогою формування посадових інструкцій).

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

**Організаційна структура управління** – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією.

Організаційна структура управління й структура організації (підприємства) не одне й те ж. Структура організації відображає розміщення організації (підприємства) на площині.

До організаційної структури управління належать:

- ланки управління на кожному його рівні;
- розміщення, зв'язки та підпорядкованість ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій менеджменту;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту.

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють лінійну організаційну структуру управління. Необхідність перероблення інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які формують функціональну організаційну структуру управління. Саме сукупність лінійних і функціональних органів утворює організаційну структуру управління (рис. 7.2).



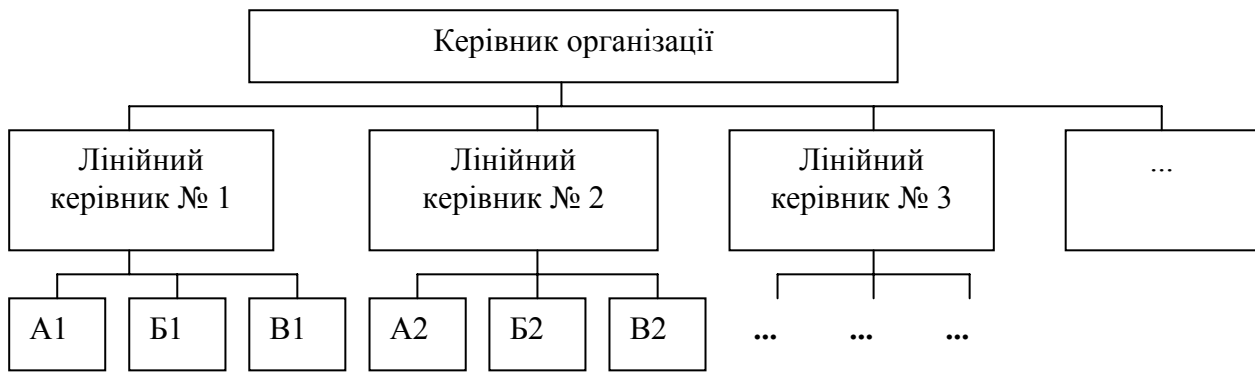


Рисунок 7.2 - Класифікація організаційних структур управління

Отже, існує дві основні структури управління – лінійна і функціональна, а все інше різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

### ***Лінійна організаційна структура управління***

Складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, а всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього (рис. 7.3). Переваги цієї структури полягають у простоті, чіткості, зрозумілості взаємовідносин ланок і працівників управління. Але оскільки вона вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то може використовуватись тільки у відносно простій системі організації, де постійними є умови, завдання і функції менеджменту.



A1, Б1, В1 – виконавців підрозділу №1  
 A2, Б2, В2 – виконавці підрозділу №2

Рисунок 7.3 - Лінійна організаційна структура управління

### ***Функціональна організаційна структура управління***

Передбачає чітку ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях (рис. 7.4). Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі слабко пов'язані між собою функції, при цьому можливе їх дублювання. Навіть якісне виконання функцій не долає цього недоліку, тому цю структуру використовують дуже рідко.

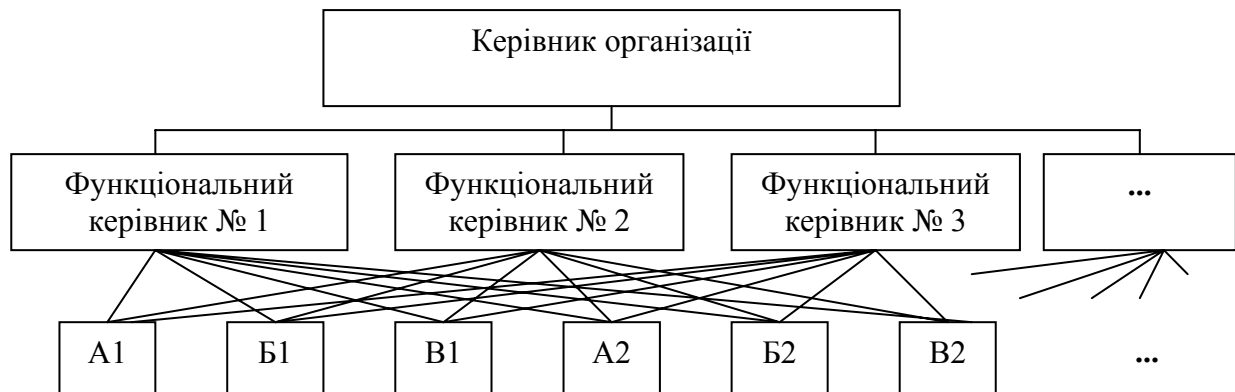
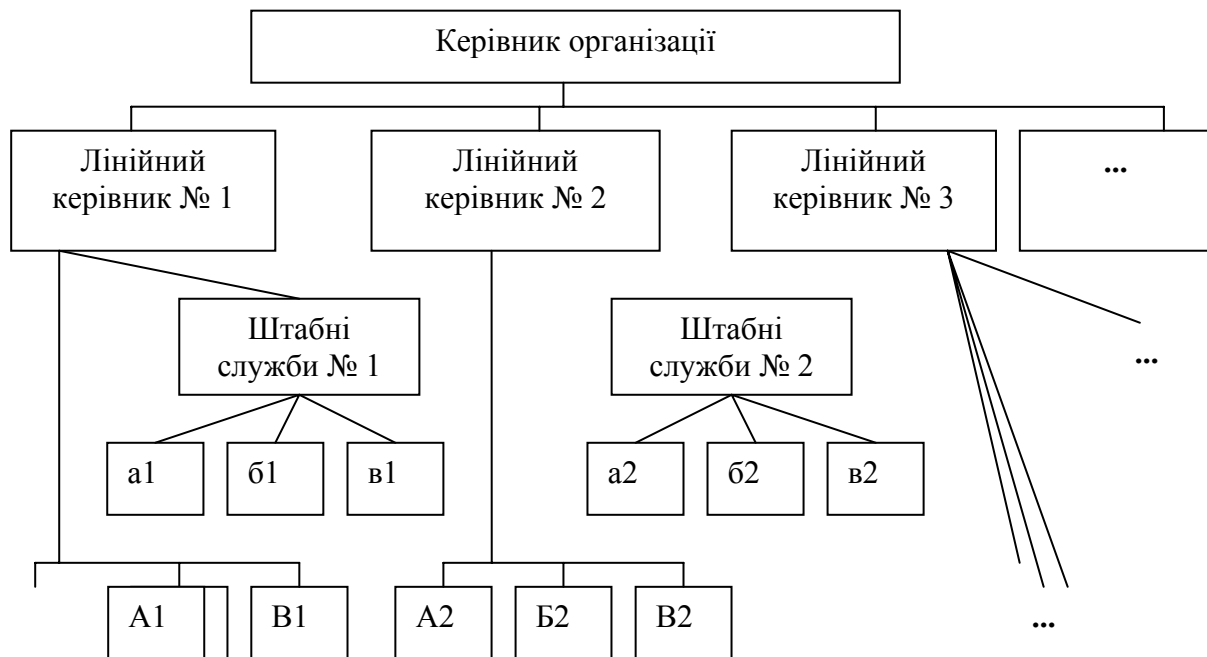


Рисунок 7.4 - Функціональна організаційна структура управління

З метою подолання недоліків лінійної і функціональної структур управління було створено різноманітні комбіновані структури управління, до яких належать лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні та конгломератні.

### ***Лінійно-штабна організаційна структура управління***

За цієї структури при лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконання певних управлінських функцій (рис. 7.5). Правами прийняття управлінських рішень вони не наділені, а лише сприяють розробленню конкретних положень у межах властивих їм функцій управління. Саме ці положення забезпечують підготовку якісних управлінських рішень, які традиційно приймає лінійний менеджер і передає їх для виконання. Однак за лінійно-штабної структури управління існує тенденція до розширення штатів штабних служб.



a1, б1, в1 – штабні (функціональні) служби, підпорядковані лінійному керівнику № 1  
a2, б2, в2 – штабні (функціональні) служби, підпорядковані лінійному керівнику №2

Рисунок 7.5 - Лінійно-штабна організаційна структура управління

### ***Лінійно-функціональна організаційна структура управління***

За цієї структури функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції (рис. 7.6). Делегуються при цьому не лінійні, а функціональні повноваження. Наприклад, відділ праці та заробітної плати підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності цехового бюро праці та заробітної плати, яке перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеха.

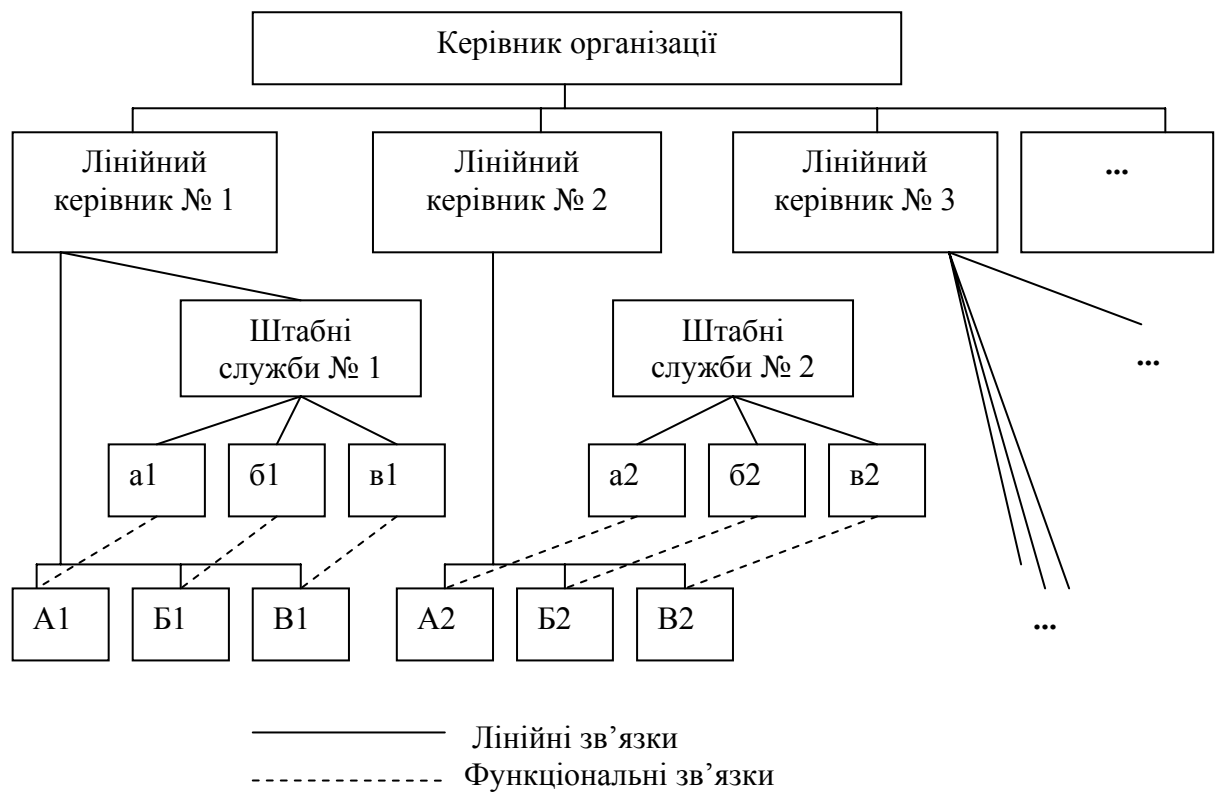


Рисунок 7.6 - Лінійно-функціональна організаційна структура управління

### ***Бюрократичні організаційні структури управління***

На початку ХХ ст. німецький соціолог Макс Вебер запропонував концепцію бюрократії як своєрідну нормативну модель, ідеал, назвавши її *модель раціональної (традиційної) бюрократії*. Її характеризують наступні особливості:

- чіткий поділ праці, що забезпечує формування висококваліфікованих спеціалістів;
- ієрархічність рівнів управління, за якої нижчий рівень контролюється вищим;
- наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів;
- формальна безособовість, згідно з якою офіційні особи виконують свої обов'язки;
- домінування кваліфікаційних вимог під час формування штатів організації.

Недоліками цієї моделі є негнучкість, неадекватне реагування на нові рішення, зміни, конфліктні ситуації.

### ***Дивізійні організаційні структури управління***

Їх використовують в організаціях із широкою номенклатурою продукції (послуг), у яких швидко змінюються споживачі, також у міжнародних організаціях. Серед дивізійних виділяють продуктові, споживчі й територіальні організаційні структури управління.

Згідно з продуктовою організаційною структурою управління керівнику делегують повноваження щодо управління певним типом продукції. У його

підпорядкуванні перебувають і керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту тощо). Недолік цієї структури управління полягає в збільшенні витрат у зв'язку з можливим дублюванням робіт, пов'язаних з виробництвом різних видів продукції.

*Споживча організаційна структура управління* орієнтована на споживача. До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців).

*Територіальна організаційна структура управління* формується за географічним розташуванням підприємства. Так, підрозділи збуту можуть функціонувати в різних регіонах України і навіть світу. На рисунку 7.7 представлено спрощений варіант територіальної структури управління організацією, яка діє на міжнародних ринках.

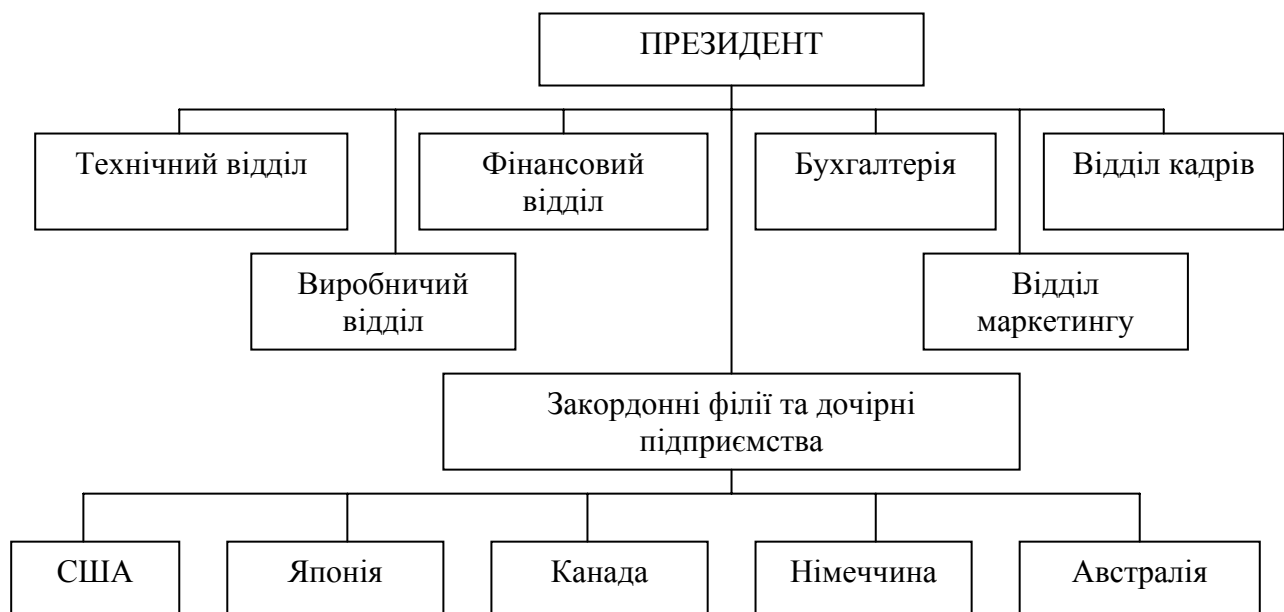


Рисунок 7.7 – Територіальна організаційна структура управління міжнародної організації

### ***Адаптивні організаційні структури управління***

На відміну від бюрократичних вони здатні швидко пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі. Існує чотири основних типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

*Проектні організаційні структури управління* створюються для розв'язання конкретних завдань. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

У *матричній структурі управління* члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівникам функціональних відділів, де вони працюють постійно. Вона сприяє зменшенню витрат на проектні роботи, оскільки використовує наявну робочу силу, приміщення, транспортні засоби тощо.

*У програмно-цільових організаційних структурах управління постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватись до нових умов, цілей, завдань.*

*Координаційну організаційну структуру управління використовують за умов одночасної реалізації великої кількості програм. Функції керівника делегують менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, що складаються з кількох служб.*

*Конгломератна організаційна структура управління формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують продуктову структуру управління, в другій – лінійно-функціональну, в третій – матричну.*

## **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

8.1 Значення людського фактора в управлінні організацією.

8.2 Поняття мотивування.

8.3 Класифікація теорій мотивування.

8.4 Сутність змістовного підходу до мотивування.

8.5 Процесійні теорії мотивації та їх характеристика.

8.6 Формування та управління системами матеріальних стимулів праці.

### **8.1 Значення людського фактора в управлінні організацією**

Одна із найважливіших функцій менеджменту – підвищити продуктивність людських ресурсів. Керівники передових західних компаній при формуванні господарської стратегії відмічають важливе значення ролі управління людськими ресурсами в системі факторів, які забезпечують ефективність функціонування організації. Досвід багатьох фірм переконливо доказує, що там де корінним чином змінились взаємовідносини між людьми, в значній мірі підвищилась продуктивність праці та покращилась якість продукції, стабілізувався ринок і покращився фінансовий стан підприємства.

Зростання ролі людського фактора у виробництві підтверджується результатами економетричних досліджень провідних американських вчених.

Організаційний розвиток комунікацій і підвищення кваліфікації кадрів – ключові моменти, які дозволяють залучати до активної роботи всіх працівників організації зрозуміти задачі, створити сприятливий мікроклімат, який стимулює працівників на досягнення головної мети.

Сьогодні на перший план виходить планування індивідуальної кар'єри, створення команд, підбір молодих здібних працівників, посилення орієнтації на кінцеві результати та заохочення працівників. Нову якість набуває фактор підготовки та навчання кадрів, посилюється зв'язок планів використання людських ресурсів з планами господарської діяльності організації.

Характерними рисами роботи з персоналом в організації на сучасному етапі є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту відбору на роботу до виходу на пенсію.

Деяким менеджерам важко вдається перебудуватись та відноситись до своїх співробітників, як до цінного ресурсу, а не як до статті витрат.

Цикл менеджменту починається з відбору кадрів на “ринку праці”. При відборі та прийнятті на роботу нових співробітників необхідно добиватись того, щоб штат організації було укомплектовано компетентними співробітниками.

Оцінка професійної діяльності виконується з метою підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів, виявлення співробітників здатних виконувати більш відповідальну роботу і надання можливостей для реалізації свого потенціалу, самовдосконалення співробітників, підвищення заробітної плати та ін.

Головні вимоги що висуваються до оцінки професійної діяльності наступні: зацікавленість в роботі і мотивація праці співробітників; взаєморозуміння між керівником і підлеглими; задоволення від праці; вдосконалення професійної майстерності.

Активізація людського фактора в управлінні забезпечується різними шляхами, але загальними є: турбота про працівника; відміна дріб’язкового контролю; надання більшої волі, прав, повноважень при виборі альтернатив; залучення працівників до творчого процесу управління та довіра до працівників.

## 8.2 Поняття мотивування

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

**Мотив** – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, а **стимул** – можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання окремих дій, наприклад, обіцянка нагодувати буде стимулом для голодної людини, яка за це готова виконати любую роботу. Стимули бувають: економічні, моральні, індивідуальні, політичні, правові та естетичні.

Мотиви, у свою чергу, деякі вчені поділяють на групи:

1. органічні – голод, жадання, материнські почуття, біль тощо;
2. емоційні мотиви – страх, агресивність, якості бійця;
3. соціальні мотиви – жадання влади, діяльності, прагнення до спілкування та ін.;
4. діяльні мотиви – допитливість, інтелектуальна діяльність, бажання до творчої діяльності тощо.

**Мотивування** – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукування себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- а) застосування політики “батога і пряника”;
- б) використання методів психології.

Людей можна примусити виконувати ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання має певні межі, як правило, визначені системою організації спільної праці та контролювання за її здійсненням.

Сучасний менеджмент в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотивація базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагородах (те, що людина вважає цінним для себе).

Потреби бувають *первинні* (фізіологічні) і *вторинні* (психологічні), а винагороди – *внутрішні* (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і *зовнішні* (дає організація: заробітна плата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

Мотиваційні теорії розвивались протягом усієї історії економічної науки. Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації внесли українські вчені. Так, Михайло Вольський вважав необхідними поліпшити фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Михайло Туган-Барановський одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб.

### 8.3 Класифікація теорій мотивування

Протягом розвитку менеджменту склалась обґрунтована система теорії мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Класифікація теорій мотивування виконана з виділенням двох груп теорій: *змістовних* та *процесійних* (рис. 8.1).

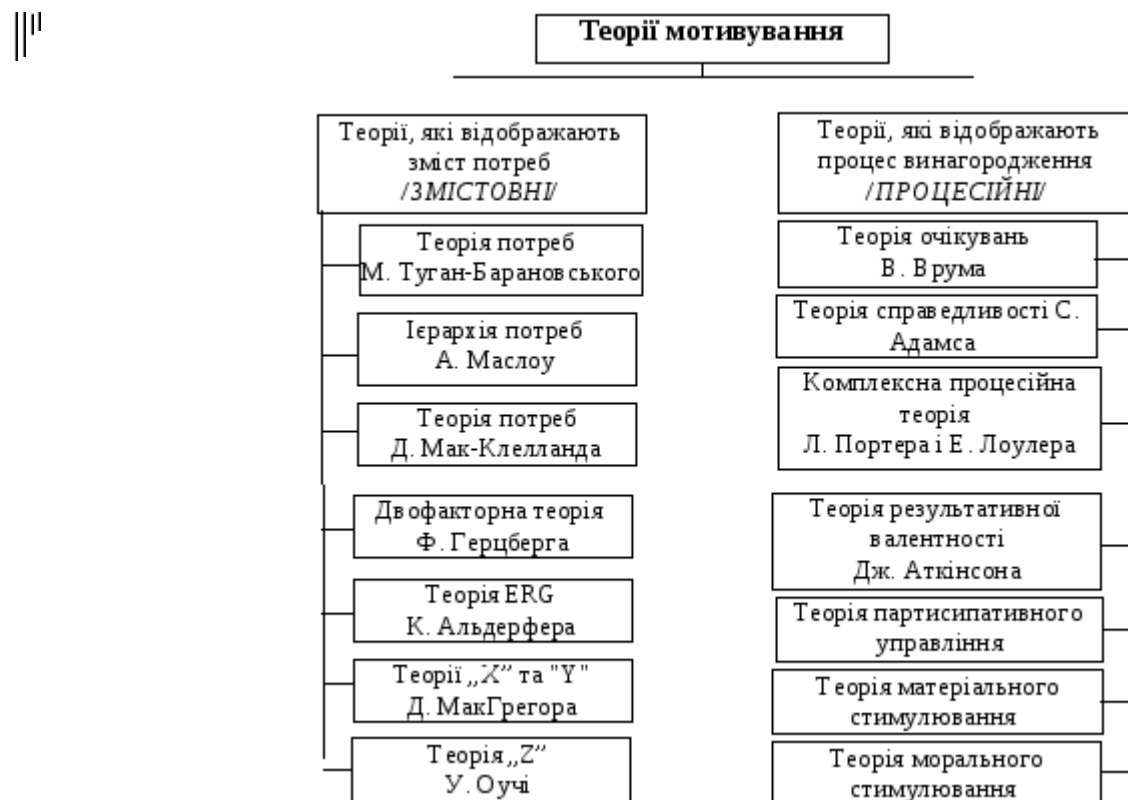


Рисунок 8.1 – Класифікація теорій мотивування



## 8.4 Сутність змістовного підходу до мотивування

Ці теорії сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

Український вчений М. Туган-Барановський виділив 5 груп потреб:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти і потреби;
- 4) альтруїстичні;
- 5) потреби практичного характеру.

Він також вважав, що мотиви й інтереси негосподарського роду мали особливо великий вплив на розвиток господарства, оскільки всупереч Енгельсу люди часто віддавали перевагу корисному.

Ієрархію потреб за А. Маслоу показано на рисунку 8.2

Виділено такі групи потреб:

1. потреба в їжі, воді, помешканні, одязі, сексі тощо;
2. потреба у захисті від фізичної та психологічної небезпеки;
3. потреба відчувати причетність до подій (дружба, друзі на роботі);
4. потреба поваги з боку оточення (начальників, підлеглих), визнання, самоповага;
5. потреба в реалізації своїх можливостей (творча робота, здобутки).

Згідно з підходами А. Маслоу, перші дві групи потреб називають *первинними* (вимагають першочергового забезпечення), а три інші – *вторинними*.



Рисунок 8.2 – Класифікація потреб за теорією А. Маслоу

У теорії потреб Мак-Клелланда йдеться про те, що треба враховувати три потреби: 1) влади; 2) успіху; 3) причетності.

Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на гігієнічні та мотиваційні.

Таблиця 8.1 - Класифікація факторів за теорією Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
1. Політика фірми і адміністрації 2. Умови роботи 3. Заробіток 4. Міжособові відносини з начальником, колегами, підлеглими 5. Рівень безпосереднього контролю за роботою	1. Можливості творчого та ділового зростання 2. Просування по службі 3. Почуття успіху 4. Визнання та схвалення результатів роботи 5. Висока міра відповідальності

За теорією К. Альдерфера ERG до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

- потреби існування;
- потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками тощо);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотньому напрямі, який демонструє посилення мотиваційної дії нижчих потреб за неможливості задоволення потреб вищих рівнів.

Суть теорій потреб Д. МакГрегора та У. Оучі розкрито в таблиці 8.2.

Таблиця 8.2 – Характеристика змістовних мотиваційних теорій

Змістовні теорії мотивування	Основні характеристики
Теорія потреб М. Туган – Барановського	Виділяються фізіологічні, статеві, альтруїстичні, симптоматичні, а також практичні потреби. Особливе значення відіграють приналежність до народностей, моральні та релігійні погляди
Теорія потреб А. Маслоу	Поділ потреб на первинні та вторинні. Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку. Після задоволення потреб вищого порядку їх мотиваційна дія припиняється.
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	Поведінку людей мотивують такі потреби: влади, успіху, причетності. Увага до потреб вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.
Теорія потреб Ф. Герцберга	Виділення гігієнічних і мотиваційних факторів. Гігієнічні фактори (нижчий порядок) запобігають виникненню незадоволення роботою. Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку.
Теорія потреб К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини: існування, зв'язку, зростання. За неможливості задоволення потреб вищого рівня, зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня.

Теорія потреб Д. МакГрегора	Теорія „X” передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контролювання і погрози. Теорія "Y" апелює до потреб вищого порядку: у причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження. Працівники схильні до теорії "Y", але організаційні умови та вплив менеджерів зумовлюють вибір ними теорії „X”.
Теорія потреб У. Оучі	Теорія "Z" визначає, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі. Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори, визначені Ф. Герцбергом, відповідають фізіологічним потребам безпеки і впевненості у майбутньому, фактори мотивації – потребам вищих рівнів, визначених Маслоу. Однак Маслоу розглядав гігієнічні фактори як дещо, що викликає певну лінію поведінки: якщо менеджер надає робітникові можливість задовольнити одну з таких потреб, то робітник у відповідь буде працювати краще. Герцберг же, навпаки вважав, що робітник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли сприйме їх реалізацію як неадекватну або несправедливу.

## 8.5 Процесійні теорії мотивації та їх характеристика

Процесійні теорії мотивування акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

*Теорія очікувань Врума* базується на очікуванні появи певної події.

**Очікування** – оцінка ймовірності певної бажаної події. Теорія очікувань базується на припущенні, що людина тільки тоді спрямовує свої зусилля на досягнення мети, коли впевнена у великій ймовірності задоволення своїх потреб чи досягнення мети. Наприклад, після закінчення університету випускник очікує скерування на роботу.

Виділяють такі очікування:

- затрати праці – результати ( $Z \rightarrow P$ ) – робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду;
- результати праці – винагорода ( $P \rightarrow V$ ) – працівник чекає винагороди, або просування по службі;
- винагорода – валентність ( $V \rightarrow V^*$ ). Валентність – це передбачуваний рівень відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо валентність низька (цінність одержуваної винагороди для працівника не дуже велика), то згідно з теорією очікування мотивування трудової діяльності буде слабшати.

Співвідношення цих факторів виглядає таким чином:

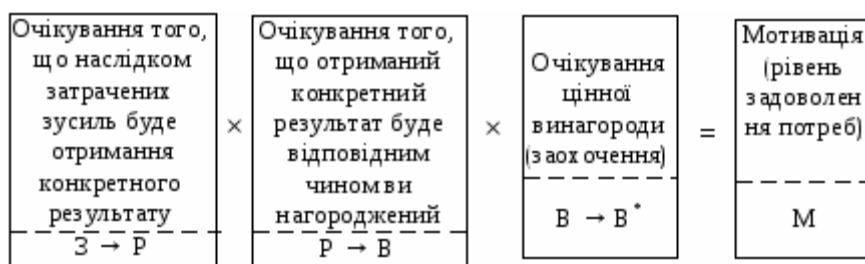


Рисунок 8.3 – Модель мотивування за теорією очікувань

$$\text{МОТИВУВАННЯ} \rightarrow (Z \rightarrow P) * (P \rightarrow V) * (V \rightarrow V^*), \quad (8.1)$$

Ця формула носить назву моделі мотивування за Врумом.

Згідно з *теорією справедливості* С. Адамса працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу.

Цей процес можна зобразити за допомогою формули:

$$Z = \frac{\text{Зусилля А}}{\text{Винагорода А}} + \frac{\text{Зусилля В}}{\text{Винагорода В}} \quad (8.2)$$

Несправедлива, за їх оцінками, винагорода спричиняє напругу. У цілому, якщо людина вважає свою працю недооціненою, вона буде витрачати менше зусиль. Якщо вона вважає свою працю переоціненою, то, навпаки, постарається збільшити обсяг затрачених зусиль.

*Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера* базується на моделі, яка враховує цінність винагород, зв'язки “зусилля-винагорода”, здібності, характер, роль працівника.

Портер і Лоулер зробили висновок, що саме результативна праця веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності. Практика підтвердила, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Задоволення, в свою чергу, є причиною досягнутих результатів.

Характеристику інших процесійних мотиваційних теорій наведено у таблиці 8.3.

Таблиця 8.3 – Характеристика процесійних мотиваційних теорій

Процесійні теорії мотивування	Основні характеристики
Теорія очікувань В. Врума	На поведінку працівника впливають такі очікування: “затрачені зусилля – очікування певного рівня результатів”, “отримані результати – очікування певної винагороди”, “очікування цінної винагороди, здатної задовольняти потреби”. Обов'язкове врахування всіх видів очікування
Теорія справедливості С. Адамса	Орієнтує на дотримання принципів справедливості та об'єктивності при встановленні і розподілі винагород. Врахування можливої реакції працівників на несправедливе

	мотивування
Комплексна процесійна теорія Портера і Е. Лоулера	Включає елементи теорій очікувань і справедливості: у працівника можливі задоволення або незадоволення від отримання винагороди за досягнуті результати при виконанні конкретних завдань, що залежить від затрачених зусиль, здібностей, характеру та його ролі в діяльності
Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона	Будь-яка людина прагне досягнути успіху, самоствердитися, реалізувати власний потенціал. Мотивування діяльності залежить від прагнення досягти успіху чи уникнути негативної оцінки
Теорія партисипативного управління	Передбачає залучення працівників до управління організацією з метою підвищення задоволення роботою, що позитивно позначиться на ефективності їх діяльності. Орієнтація на процес задоволення потреб вищого порядку
Теорія морального стимулювання	Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо), використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо)
Теорія матеріального стимулювання	Передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки)

Врахування теорій мотивування в процесі управління організаціями сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на усіх рівнях.

## 8.6 Формування та управління системами матеріальних стимулів праці

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за якістю і кількістю праці.

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчить, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні й організаційні (рис. 8.4).

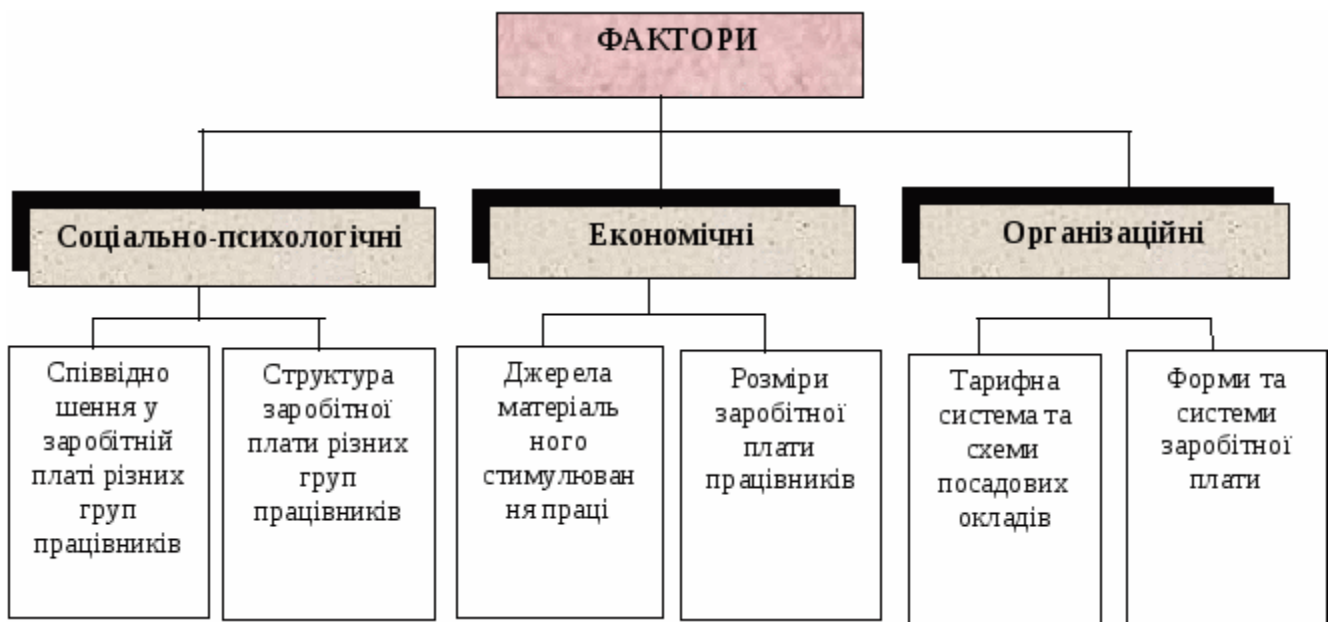


Рисунок 8.4 – Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці

*Матеріальне стимулювання праці.* Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до кількості і якості праці. Структуру заробітної плати (ЗП) можна виразити математично:

$$ЗП = З_1 + З_2 = З_{1.1} + З_{1.2} + З_{2.1} + З_{2.2} \quad (8.3)$$

де  $З_1$  – частина ЗП, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення поточних результатів;

$З_2$  – частина ЗП, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів;

$З_{1.1}$  – частина ЗП, яка стимулює постійні фактори (освіта, стаж роботи, досвід, практичні навички, спеціальні і постійні знання, стиль роботи тощо) трудового внеску;

$З_{1.2}$  – частина ЗП, яка стимулює змінні фактори (ініціативність, акуратність, фізичні й розумові зусилля, відповідальність, безпека підлеглих і колег, трудова сумлінність тощо) трудового внеску;

$З_{2.1}$  – частина ЗП, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів за кількістю;

$З_{2.2}$  – частина ЗП, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів за якістю.

Структура заробітної плати може бути такою:  $З_{1.1} = 40 - 60 \%$ ;  $З_{1.2} = 10 - 20 \%$ ;  $З_{2.1} = 10 - 20 \%$ ;  $З_{2.2} = 15 - 20 \%$ .

Форми оплати праці: 1) тарифна; 2) безтарифна; 3) комбінована (почасово-відрядна); 4) комісійна.

Тарифна форма оплати праці, в свою чергу поділяється на погодинну і відрядну.

Матеріальне заохочення і матеріальні санкції відповідно до кількості та якості праці

При відрядній формі ЗП її розмір визначають за кількістю виготовленої продукції. Основою розрахунків є розцінки, тобто заробітна плата за одиницю виготовленої продукції. Вона добре стимулює зростання обсягів виробництва.

При відрядній формі оплати праці її розмір знаходиться наступним чином:

$$ЗП_{\text{в}} = W * P \quad (8.4)$$

де  $W$  – об'єм виготовленої продукції або обсяг виконаних робіт;

$P$  – розцінка за ці роботи, грн./од. вим.

$$P = C * H_{\text{н}} \quad (8.5)$$

де  $C$  – погодинна тарифна ставка працівника, грн./год.;

$H_{\text{н}}$  – норма часу, або час, за який працівник виконує певний обсяг робіт, год./од. вим.

Відрядна форма оплати праці має системи: а) проста відрядна; б) відрядно-преміальна; в) відрядно-прогресивна; г) непряма відрядна; д) акордна відрядна; е) бригадна відрядна.

Почасова форма оплати праці ставить в залежність розмір ЗП від кількості відпрацьованого часу. Вона спрямована на стимулювання якісної роботи, але не зацікавляє у збільшенні обсягів виробництва.

До системи почасової форми слід віднести: а) просту почасову; б) почасово-преміальну; в) бригадну (колективну) почасову.

Комбінована форма оплати праці базується на тому, що заробіток працівника складається з трьох частин: а) почасової; б) відрядної; в) преміальної.

Ця форма оплати праці полягає в тому, що вона поєднує переваги відрядної і почасової форм оплати праці, а також усуває їх можливі недоліки.

Такі нові професії як: брокери, дилери, маклери, страхові агенти, менеджери та ін., вимагають оплати своєї праці за окремі види робіт, тому поряд з традиційними формами оплати для них введено комісійну винагороду.

Зарубіжними фірмами широко застосовується безтарифна система оплати праці – готівкові чи безготівкові винагороди за досягнення високих підсумкових показників діяльності фірми.

Управління матеріальними стимулами відбувається за рахунок застосування різноманітних систем безтарифної оплати праці. На особливу увагу заслуговують наступні: 1) участь у доходах та прибутках; 2) участь в акціонерному капіталові, шляхом отримання дивідендів за акціями; 3) комісійні винагороди; 4) індивідуальне преміювання – здійснюється поряд з преміальними тарифними ставками, за підвищення кваліфікації та знань, за виконання особливо важливих виробничих завдань.

До комбінованої форми оплати праці відносяться наступні системи:

1. Системи переходу від погодинної оплати до відрядної при досягненні визначеного рівня продуктивності праці. Заробіток розраховується наступним чином:

$$\begin{aligned} 3П_n &= C_n * T_\phi \text{ при } T_n < K_n T_\phi \\ 3П_\phi &= C_\phi * T_n \text{ при } T_n > K_n T_\phi, \end{aligned} \quad (8.6)$$

де  $T_n$  і  $T_\phi$  – відповідно фактичний час роботи і нормативна трудомісткість виконаної роботи;

$C_n$  і  $C_\phi$  – відповідно погодинна та відрядна тарифні ставки;

$K_n$  – коефіцієнт виконання норм виробітку.

Така система оплати праці використовується за відсутності постійних організаційно-технічних умов для досягнення встановленого рівня продуктивності праці ( $K_{ib}$ ).

2. Системи погодинної оплати з відрядним підробітком при перевиконанні встановлених норм виробітку. Найпоширенішими серед них є система Херсі при якій:

$$\begin{aligned} 3П_n &= C * T_\phi \text{ при } T_n < T_\phi \\ 3П_{n-\phi} &= C * T_\phi + (0,3340,50) C (T_n - T_\phi), \text{ якщо } T_n > T_\phi \end{aligned} \quad (8.7)$$

Система Барта:

$$3П_n = C \sqrt{T_n \times T_\phi} \quad (8.8)$$

яка застосовується при:

а) великих коливаннях втрат часу на певні роботи з незалежних від робітника причин (зміна якості чи асортименту продукції);

б) за можливості перевиконання норм за рахунок зниження якості робіт;

в) при наявності необґрунтованих норм виробітку.

Рівень оплати праці має важливе місце при співставленні конкурентоспроможності продукції. До 70-их років Японія відносилась до країн з низьким рівнем заробітної плати, однак за 10 років він збільшився з 50 до 80% від рівня зарплати у США. Працівники Німеччини та Швейцарії отримують погодинну зарплату вищу на 20% ніж у США, в той же час зарплата працівників Південної Кореї, Гонконгу, Тайвані складає 11 – 14% від рівня зарплати США при достатньо високому рівні продуктивності праці та якості продукції.

Згідно даних, у 30% американських корпорацій, які входять до першої тисячі найкрупніших фірм США, встановлені соціальні заохочування та привілеї в оплаті праці менеджерів вищої ланки управління, яка рахується найвищою у світі по відношенню до оплати праці робітників. Якщо співвідношення між зарплатою президента та некваліфікованого працівника у США складає 20 : 1, - в автомобільній промисловості – 36 : 1, то в Японії – 8 : 1.

## Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

9.1 Поняття контролювання та його місце в системі управління.

9.2 Модель процесу контролю. Види управлінського контролювання.

9.3 Етапи контролювання.

9.4 Модель контролювання поведінки працівників.



## 9.5 Система контролювання виробничих процесів.

### 9.1 Поняття контролювання та його місце в системі управління

Для забезпечення ефективності діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці. Всі ці процеси можуть бути безрезультатними, якщо не реалізовується така управлінська діяльність, як контролювання, яка дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Після планування, організування і мотивування діяльності в організації виникає потреба в забезпеченні постійних спостережень за ходом виробничо-господарських процесів та у виявленні проблем, які перешкоджають її успішному здійсненню.

*Контролювання* вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків і причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем.

Контролювання як вид управлінської діяльності (процес) реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю).

*Контроль* - елемент і чинник управління суб'єктами, об'єктами і процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо.

Контролювання у складі функцій менеджменту є протилежним функції “встановлення мети” і логічним продовженням дій керівника: коли поставлено ціль, то слід переконатися, чи можна взагалі її досягти. Хоч контролювання у розумінні аналізу цілі є необхідним, однак контролювання як і влада, зумовлює передусім негативні емоції.

До основних принципів контролювання слід віднести: *своєчасність, безперервність, гласність, всесторонність, ефективність*. Керівництво і контролювання дають добрі результати, якщо вони мінімально обмежують індивідуальні дії та ініціативу працівників. Чим менш помітне керівництво, тим ефективніша робота працівників. Рекомендації мають перевагу над командами, що дозволяє підвищити почуття особистої гідності працівників, стимулювати роботу з повною віддачею.

Безпосереднім об'єктом керівництва є люди. Керівник, який бажає, добитися добрих результатів, повинен сам визначитись з метою та очікуваними результатами після чого ставити завдання підлеглим, підказувати шляхи їх вирішення.

Контролювання процесу планування полягає в перевірці відповідності оперативних планів основним задачам, а також можливості їх здійснення. В той час контроль за виконанням планів направлений в основному на підтримання ефективності роботи.

Для визначення суті контролювання потрібно відповісти на такі запитання:

1. що контролюється (співробітник, як особистість? Його метод праці? Результати його праці?);
2. хто контролює і як контролює?
3. які наслідки контролювання?

*Об'єкт контролювання.* Контролюється в основному особистість. Якщо досягнуті результати не відповідають очікуваням, це часто стає приводом для перевірки не тільки самої праці, а й ставиться під сумнів сама особистість. З погляду психології управління слід контролювати тільки результати праці.

Самоконтроль стимулює у співробітника почуття власної відповідальності за якість і результати праці. Він потребує значно менше затрат, ніж зовнішня система контролю.

Контроль сторонній і начальника повинний бути первинним щодо самоконтролю, тобто виключати будь-який ризик, пов'язаний з самоконтролем, наприклад, коли спостерігаються постійні дефекти у виробках чи недоліки у результатах праці, які сам співробітник не помічає.

Сьогодні у вітчизняній економічній літературі широке розповсюдження отримав термін „контролінг”. Необхідно відмітити, що він не є тотожним терміну „контролювання” і не може ним замінюватись за винятком питань, пов'язаних з контролюванням фінансової діяльності організації.

*Контролінг* в перекладі з англійської значить – контролювати, управляти; на французькій мові значить – реєстр, перевірочний список.

У США і Великобританії термін “контролінг” практично не використовується, там використовується термін “управлінський облік”.

До нас цей термін прийшов із Німеччини де він замінив термін “управлінський облік”.

В нашому розумінні контролінг інформаційно більш об'ємний порівняно з терміном “управлінський облік” і включає не тільки облікові функції, але і весь процес управління направлений на досягнення кінцевих цілей та результатів.

*Контролінг* – напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед організацією. Для цього контролінг забезпечує виконання наступних функцій:

- а) координування управлінської діяльності з досягнення цілей організації;
- б) інформаційна і консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- в) створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством.

Як видно з рис. 9.1, контролювання забезпечує організацію засобами для адаптації до зміни середовища, зменшення нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем та мінімізації витрат.

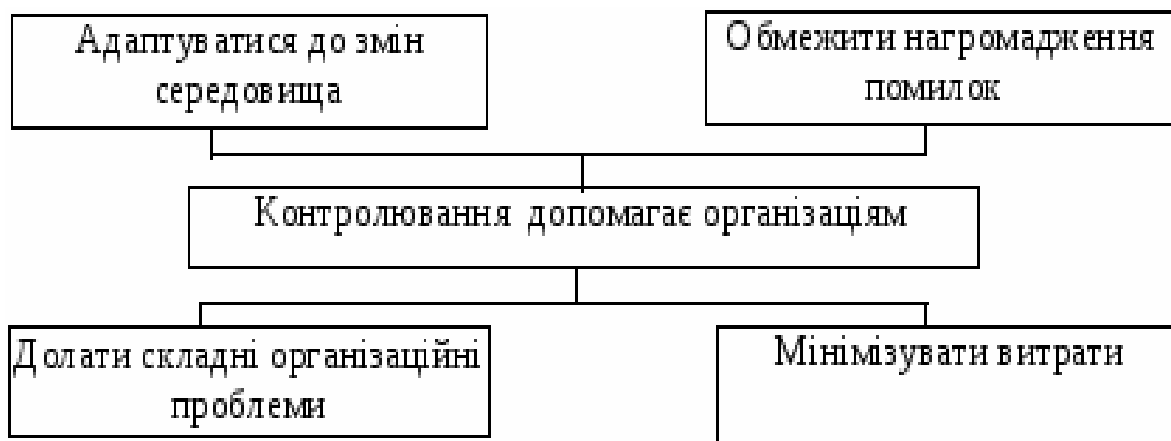


Рисунок 9.1 - Завдання контролювання

*Пристосування до зміни середовища.* У складному та змінному середовищі бізнесу всі організації повинні справлятися із змінами. Правильно спроектована система контролювання може допомогти менеджерам діяти, проводити моніторинг та реагувати на змінні умови. Натомість неправильно спроектована система може привести до організаційної діяльності, що опускається значно нижче запланованого рівня.

*Обмеження нагромадження помилок.* Невеликі помилки зрідка серйозно підривають фінансовий стан організації. Проте з часом вони можуть акумулюватися і стати серйозними.

*Долання складних організаційних проблем.* Коли організація купує тільки сировину, виробляє один продукт, має просту організаційну структуру та постійний попит на свою продукцію, то її менеджери можуть здійснювати контролювання за допомогою простої системи. Однак підприємство, яке виробляє багато видів продукції з різних сировинних матеріалів і має великий ринок, складну організаційну структуру та багато конкурентів, потребує складної системи для підтримки адекватного контролювання.

*Мінімізація витрат.* Якщо контролювання проводять ефективно, то воно допомагає знизити витрати і стимулювати виробництво. Ефективні системи контролювання дають змогу зменшити відходи, знизити витрати праці та збільшити випуск продукції на одиницю затрат.

Організації практикують контролювання у багатьох сферах та рівнях, крім того, відповідальність за керування контролем зростає.

*Сфери контролювання.* Контролювання може стосуватись будь-якої сфери організації. Більшість організацій визначають сфери контролювання залежно від чотирьох типів ресурсів, які вони використовують: матеріальних, людських, інформаційних та фінансових.

*Рівні контролювання.* Крім поділу на сфери, контролювання розділяють залежно від рівня всередині організаційної системи. Операційне контролювання охоплює процеси, які організація використовує для

трансформації ресурсів у продукцію або послуги (одним із видів операційного контролювання є контроль якості). Фінансове контролювання стосується фінансових ресурсів організації (моніторинг надходжень і витрат). Структурне контролювання покликано стежити за тим, як елементи організаційної структури слугують наміченим завданням (моніторинг адміністративних витрат, щоб упевнитися, що видатки на управлінський персонал не надмірні).

*Відповідальність за контроль.* Головна відповідальність за контролювання в організації покладена на менеджерів. Великі організації мають в своєму штаті управлінські посади, що відповідають за організацію контролювання. Відповідальний за контролювання допомагає лінійним менеджерам у діяльності з контролювання, у координації загальної системи контролю в організації, а також у збиранні та поширенні відповідальної інформації.

## 9.2 Модель процесу контролю. Види управлінського контролювання

Метою контролювання згідно з позицією Мескона, Альберта та Хедуорі є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним, а тому види контролювання відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією.

Ефективність управлінської діяльності забезпечується постійним контролем усіх її процесів.

Як важливу категорію менеджменту контролювання класифікують за різними ознаками (рис.9.2).

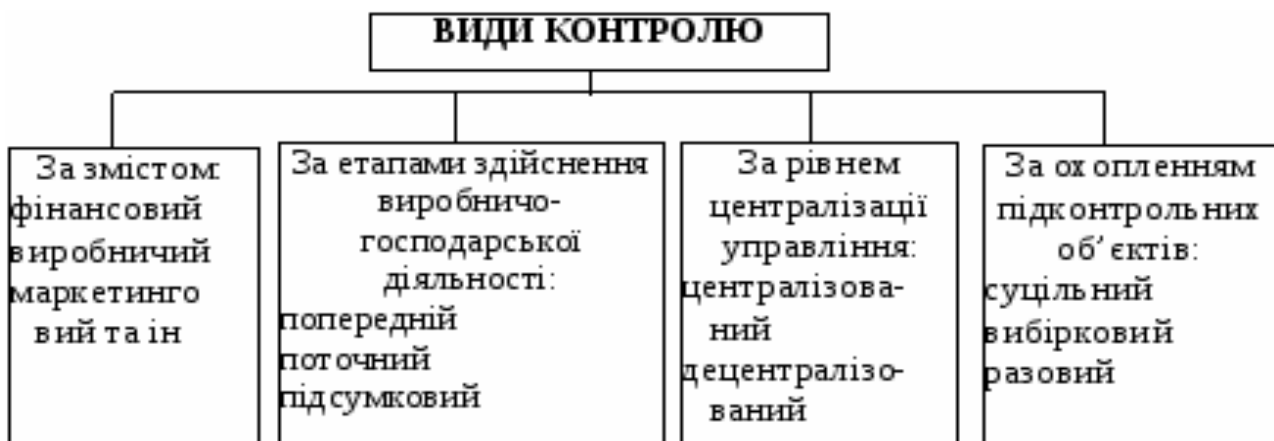


Рисунок 9.2 – Класифікація контролю за різними ознаками

За місцем і часом проведення та етапами виробничо-господарської діяльності виокремлюють такі види контролю (рис. 9.3.):

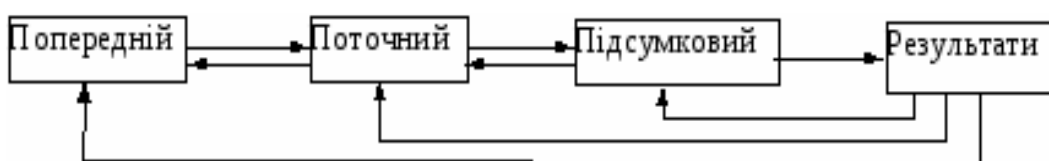


Рисунок 9.3 - Взаємозв'язок між видами контролю

*Попередній контроль* реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації такої функції менеджменту, як організаційна діяльність. Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів: 1) людських; 2) матеріальних; 3) фінансових.

*Поточний контроль* здійснюється через систему зворотного зв'язку, який: а) має характер управлінської необхідності; б) має мету; в) використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; г) коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При *підсумковому контролюванні* зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації.

### 9.3 Етапи контролювання

Контролювання реалізується через такі етапи: 1) розробка стандартів і критеріїв; 2) порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями; 3) здійснення необхідних коригуючих дій.

Розробка стандартів потребує:

- обмеження в часі;
- конкретизацію критеріїв;
- забезпечення реальності показників;
- забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.

Порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями здійснюється шляхом:

- встановлення масштабу допустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів;
- вимірювання результатів;
- передавання й розповсюдження інформації про конкретні результати;
- оцінки інформації про отримані результати;
- обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.

Коригуючі дії базуються на виборі таких рішень:

- вжиття заходів;
- усунення відхилень;
- перегляд стандартів;
- поєднання кількох попередніх етапів.

Таблиця 9.1 – Характеристика процесу контролю в організації

Види ресурсів	Характеристика процесу контролю щодо кожного виду ресурсів
ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Реалізується на основі аналізу дієвих і професійних навичок претендентів на вакантні посади, кваліфікації, рис характеру, які задовольняють організацію та необхідні для виконання певних робіт. При цьому встановлюють рівень вимог до працівників щодо професійної освіти, досвіду роботи, навичок тощо

Інформаційні	Зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить з усіх інформаційних каналів, перевіряють на достовірність і об'єктивність. Для цього формується система збору, оброблення та перевірки інформації
Фінансові	Перевіряють усі грошові надходження і видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходження, виплати
Матеріальні	Зосереджений на перевірці якості та кількості отриманих від постачальників необхідних матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів і зафіксованих у них критеріїв
<b>ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Здійснюється у формі регулярних перевірок роботи працівників, обговорення проблем, періодичної атестації працівників тощо
Інформаційні	Охоплює перевірку роботи системи обговорення, групування інформації, виділення першочергової і другорядної, термінової і нетермінової інформації, а також її розподілу в межах організації
Фінансові	Передбачає перевірку поточної роботи фінансових структур, використання фінансових надходжень організації, формування видатків, відповідності фінансової документації та фінансових операцій нормам чинного законодавства тощо
Матеріальні	Виявляється у перевірці ефективності використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності
<b>ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Охоплює перевірку відповідності кваліфікації працівників посаді, продуктивності їх праці, здатності до постійного удосконалення професійних навичок
Інформаційні	Зосереджений на перевірці повноти, достовірності та об'єктивності інформації, необхідної для розв'язання поставлених задач
Фінансові	Передбачає перевірку фактичних фінансових результатів і порівняння їх із запланованими: ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства тощо
Матеріальні	Зорієнтований на перевірку кількості та якості виготовленої продукції

#### 9.4 Модель контролювання поведінки працівників

Один з найпоширеніших видів контролювання можна назвати нейтральним з емоційного погляду словосполучення “аналіз досягнення цілі”. Залежно від результатів такого контролювання можуть бути різні наслідки і заходи.

Розглянемо два можливі наслідки такого контролювання.

*Випадок А.* Контролювання підтвердило, що ціль досягнуто. Крім того, вибіркова перевірка показала, що шлях до досягнення результату було обрано правильно.

Якщо ціль було досягнуто звичайними засобами і методами, то співробітник одержує визнання у вигляді позитивного зворотного зв'язку.

Якщо ж ціль було досягнуто нестандартним шляхом чи за допомогою особливих зусиль працівника, то поряд із звичайним зворотним зв'язком (визнанням високої кваліфікації працівника, його важливої ролі в досягненні

успіхів та ін.) повинні бути застосовані засоби додаткової мотивації методів роботи обраних працівником.

*Випадок Б.* Контролювання показало, що ціль не було досягнуто. Починається пошук причин. У принципі можливі три варіанти:

- а) об'єктивні причини не дали змоги досягти цілей;
- б) суб'єктивні причини, зумовлені діями керівника;
- в) те ж, зумовлене невірними діями працівника.

Якщо вирішальну роль зіграли об'єктивні причини, які не можна усунути, то необхідно переглянути цілі і знову розпочати процес менеджменту.

У випадку, коли ціль не досягнуто через неправильні рішення керівника, то він повинен визнати свої помилки. Не можна їх перекладати на співробітників.

В іншому випадку, відповідальність несе працівник. Причинами неправильно обраного шляху досягнення цілі можуть бути: низька кваліфікація працівника; небажання працювати і навіть злі наміри його щодо підприємства. Залежно від виявлених причин визначають і необхідні заходи: від повторного інструктування до звільнення.

Контролювання за умов ринкової економіки є однією з найважливіших функцій менеджменту. В фірмах західних країн є штати контролерів всередині фірм і спеціалізовані аудиторські фірми.

Для підвищення ефективності контролювання потрібно:

- а) розробити стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- б) забезпечувати довірливе спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- в) уникати надто пильного контролювання;
- г) застосовувати методи розробки стандартів, які забезпечують жорсткий, але справедливий контроль;
- д) використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення у стандартизації;
- е) впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролювання;
- є) приділяти особливу увагу контролюванню виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

## **9.5 Система контролювання виробничих процесів**

Ефективність системи контролювання виробничих процесів залежить від того, наскільки якісно реалізуються всі її функції та завдання. Для підвищення ефективності управління системою і посилення її впливу на кінцеві результати виробництва при проектуванні конструкції й технології виробів визначають методи та засоби контролювання, щоб їх технічні характеристики і показники максимально відповідали вимогам споживачів. На стадії організування контролю основну увагу зосереджують на вхідному контролі, від ефективності якого значною мірою залежить подальше виготовлення конкурентоспроможної продукції. При цьому дбають про забезпечення тісного зв'язку з

підприємствами-постачальниками, оптимізацію технології та управління виробництвом тощо.

Нормативною основою функціонування системи контролювання виробничих процесів є положення, в якому визначають її структуру, враховуючи вид, масштаб, тип виробництва, особливість продукції, права, обов'язки та відповідальність усіх підрозділів системи, їх зв'язок з іншими функціональними службами підприємства. Приблизну структуру системи контролювання виробничих процесів подано на рис. 9.4. Як правило, в ній створюють два підрозділи (групи), покликані забезпечити впровадження і застосування міжнародних стандартів, а також конкурентоспроможність продукції на стадії науково-пошукових і конструкторсько-технологічних робіт. Обидві групи на цій стадії отримують інформацію необхідну безпосередньому начальнику системи контролювання виробничих процесів. Результати її використання надходять у зворотному напрямі безпосередньо начальнику системи контролювання, обминаючи всі проміжні структури. Інформацію про діяльність груп отримує і головний інженер підприємства, оскільки вона потрібна йому для оперативного впливу на процес виробництва.

Директор підприємства інформацію про результати діяльності груп отримує безпосередньо від керівника системи контролювання виробничих процесів, а про результати щодо її реалізації у виробництві – від головного інженера.



Рисунок 9.4 - Організаційна структура управління системою контролювання виробничих процесів



Управління системою контролювання виробничих процесів очолює заступник директора з якості – начальник системи контролювання виробничих процесів. Він здійснює стратегічне управління системою, безпосередньо керує роботою таких груп: застосування стандартів; атестація виробництва і виробничого персоналу; технологічного забезпечення конкурентоспроможності продукції на стадії науково-пошукових і конструкторсько-технологічних робіт.

Узгоджені дії з підрозділами є запорукою стабільності й ефективності роботи системи контролювання виробничих процесів. При цьому важливо налагодити дієвий механізм взаємозв'язку системи контролювання виробничих процесів зі службами і підрозділами підприємства. З одного боку, відділи і служби забезпечують систему контролювання виробничих процесів інформацією, необхідною для успішного управління системою, з іншого – система ставить перед підрозділами конкретні техніко-організаційні вимоги, залучає спеціалістів і керівників до вирішення конкретних питань, пов'язаних із поліпшенням якості продукції.

## **Тема 10 Регулювання як загальна функція менеджменту**

10.1 Поняття регулювання та його місце в системі управління.

10.2 Види регулювання.

10.3 Етапи процесу регулювання.

### **10.1 Поняття регулювання та його місце в системі управління**

Виявлені на стадії контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

*Регулювання* – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків у керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювальні заходи можуть застосовуватися на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, організаційного управління, мотивування, контролювання). Для цього вдаються до коригування дій, що базуються на виборі таких рішень: усунення відхилень, перегляд стандартів і критеріїв, усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв.

Особливість регулювання полягає в тому, що на відміну від функцій планування, організаційне управління та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організацій, воно, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

На рисунку 10.1 зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організуванні, мотивуванні.



Рисунок 10.1 - Регулювання діяльності організації

У таблиці 10.1 наведено характеристику процесів регулювання в організації на конкретних прикладах.

Таблиця 10.1 – Характеристика процесів регулювання

Управлінське рішення (приймається в керуючій системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей тощо)	Регулювання (усунення відхилень, недоліків, неточностей)
1. Упровадження нової технологічної лінії для виробництва хлібобулочних виробів	Відповідно до розробленого в керуючій системі технологічного процесу здійснюється впровадження нової технологічної лінії та виробництво з її допомогою продукції	Під час контролювання в керованій системі виявлено високий відсоток браку, понаднормове використання сировини (муки, яєць)	Каналами зворотного зв'язку інформація про брак та перевикористання сировини надходить у керуючу систему, де опрацьовується і аналізується. Керуюча система готує нове управлінське рішення щодо вдосконалення окремих технологічних процесів на новій технологічній лінії, яке спрямовується у керовану систему
2. Укладання угоди з новим партнером щодо постачання необхідних матеріальних ресурсів	Керована система отримує необхідні матеріальні ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності	У процесі здійснення контролювання виявлено, що отримані матеріальні ресурси не відповідають встановленим критеріям якості	Інформація про невідповідність матеріальних ресурсів обумовленим у договорі стандартам якості надходить каналами зворотного зв'язку в керуючу систему, де обробляється, аналізується, а також приймається рішення щодо висунення постачальнику претензій з метою компенсації втрат
3. Застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (запровадження премій, надбавок, доплат)	Основні робітники отримують інформацію про нову систему оплати праці та матеріального стимулювання на підприємстві	Контролюються результати роботи робітників, продуктивність їхньої праці, виконання запланованих завдань, кількість прогулів, тощо. Виявлено, що	Інформація про зниження продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить каналами зворотного зв'язку в керуючу систему, де вона опрацьовується та аналізується. На основі

		продуктивність працівників знизилась, а планові завдання недовиконані	результатів аналізу приймається управлінське рішення щодо внесення окремих змін у систему матеріального стимулювання основних робітників
--	--	---	--

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але недостатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

## 10.2 Види регулювання

Невід'ємним елементом функції регулювання є люди. Тому регулювання являє собою комунікаційний процес між керівником і підлеглим. Так як менеджери здійснюють функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробляти правильні підходи до поведінки людини, на яку спрямовані його впливи.

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на людину, а прямий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) вплив, що спонукає його до дії. Регулювання повинно бути орієнтоване на поведінку людини, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу і очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Регулювання виступає основною функцією, так як жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль у процесі управління.

*Стабілізуюче регулювання.* Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку в процесі виробництва і управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів. Їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує: вид підприємства, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція - визначає повноваження конкретної посадової особи.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на регламентацію загальноорганізаційних визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на: безпосереднє регулювання; регулювання на основі норм і регулювання за допомогою інструктування.

**Безпосереднє регулювання** здійснюється до підприємства в цілому, організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

Регулювання на основі норм встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і в управлінні ними.

Регулювання за допомогою інструктування ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи.

*Інструктування* - це наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь тощо.

*Розпорядницьке регулювання* - це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Його використання обумовлене наступними причинами:

а) необхідністю усунення відхилень від установлених стандартів виявлених при контролюванні;

б) необхідністю спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму.

Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив - це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

*Дисциплінарне регулювання* торкається поведінкових аспектів функції регулювання. Воно являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

а) розпорядницький вплив (наказ про заохочення чи покарання);

б) регламентуючий вплив (посадова інструкція, внутрішній розпорядок тощо);

в) нормуючий вплив (норми часу, норми виробітку та ін.).

### **10.3 Етапи процесу регулювання**

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілого ряду логічно взаємозалежних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників; вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців; усунення відхилень чи проблем, що виникли.

На першому етапі процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функціями: планування (розробка стандартів); організації (регламентація розподілу і

делегування повноважень, організація виконання рішень); контролювання (оцінка ступеня відхилення результату від прийнятого стандарту). На даному етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не відносяться до функції регулювання, однак вони в якості типових забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з допустимими нормами.

Потім визначають необхідність розроблення регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки ситуація, що виникла, чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролювання вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозливою, менеджер повинен застосувати адекватний регулюючий вплив. Регулювання повинно здійснюватись за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацювати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Регулюючий вплив повинен усувати не саме відхилення, а причину, що до цього привела. Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає людської енергії, то менеджер повинен приймати рішення щодо методів впливу на працівників.

На етапі усунення відхилень необхідно забезпечити доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник самостійно повинен приймати рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення проблем, що виникли. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

В інтересах досягнення цілей підприємства для підвищення результативності усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців за повну самовіддачу. Керівництво повинне справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими стандартами і своєчасно, результативно усувати причини виникнення відхилень.

## ЗМ 1.3 Лідерство, комунікації, контроль та ефективність управління

### Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

11.1 Значення інформації в управлінні організацією.

11.2 Комунікації у менеджменті.

11.3 Міжособистісні та організаційні комунікації.

11.4 Комунікації та конфлікти.

#### 11.1 Значення інформації в управлінні організацією

Менеджмент розглядає категорію *управлінської інформації* як нові корисні дані, що надходять в інформаційні канали та підтверджують або змінюють управлінські рішення менеджерів.

У менеджменті інформація класифікується за наступними ознаками:

- функціональним змістом (економічна, правова, технічна, соціальна тощо);
- формою подання (візуальна, аудіо, паперова);
- призначенням (одно цільова – пов'язана з вирішенням однієї конкретної проблеми, багатоцільова – для вирішення декількох різних проблем);
- ступенем готовності для використання (первинна, проміжна, кінцева інформація для прийняття управлінських рішень);
- ступенем важливості (важлива, бажана, фонові);
- повнотою (часткова, комплексна);
- характером використання (універсальна, індивідуалізована);
- ступенем надійності (недостовірна, вірогідна);
- джерелами (зовнішня, внутрішня);
- засобами розповсюдження (особистий контакт, телефон, документ, повідомлення через мережу Internet, інші засоби теле-, відео-та медіакомунікацій)
- терміном використання (постійна, змінна, оперативна, прогнозна).

*Релевантна інформація* (від англ. *Relevant* - такий, що має стосунок до справи) – це дані, які стосуються лише визначеної проблеми, людини, роботи або періоду часу.

Описання вимог менеджерів до інформації (її характеристики) представлено у таблиці 11.1.

Таблиця 11.1 – Вимоги до управлінської інформації

Показник	Вимірник	Визначення
1	2	3
Обсяг інформації	Кількісна характеристика даних, переданих, одержаних та перероблених у організаційних системах	Кількість (слів, знаків, рядків, сторінок, байт)
Корисність (інформативність)	Ступінь впливу інформації на виробничі та управлінські процеси, на функціонування організації у цілому	Вартість інформаційного ресурсу або економія на інших ресурсах (грошові одиниці)

1	2	3
Якість (достовірність)	Здатність інформації давати істинне та повне уявлення про об'єкти або процеси, не містити прихованих помилок	Відсоток реальних (достовірних) даних у загальному обсязі інформації
Інтенсивність (насиченість)	Обсяг корисних відомостей, що містяться в одиниці інформації	Відсоток корисної інформації у загальному обсязі (стосовно фонового «шуму»)
Оперативність (своєчасність)	Властивість інформації втрачати свою цінність та застарівати (ставати неактуальною)	Час передачі, прийому, обробки та збереження інформації
Захищеність (відкритість)	Належність інформації «власнику» та її захист від несанкціонованого доступу	Ступінь таємності або відкритості інформації

Недостовірність інформації може бути зумовлена декількома причинами, основною з яких є ненадійність джерела та самого змісту інформації. Для підвищення надійності інформації керівнику необхідно:

- підвищувати надійність власних джерел інформації;
- підвищувати надійність каналів передачі інформації;
- використовувати альтернативні джерела інформації;
- дублювати інформаційні канали.

З обсягом та корисністю інформації безпосередньо пов'язана її *насиченість* – відсоток корисних відомостей, що міститься у загальному обсязі інформації, що була передана, прийнята та оброблена за одиницю часу.

Для підвищення насиченості інформації застосовують такі методи:

- групування;
- візуалізацію;
- розподілений доступ;
- дублювання важливих повідомлень;
- акцентування.

Особливою категорією є публічна інформація. *Публічною називають* відображену та задокументовану будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформацію, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень передбачених законодавством обов'язків або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень. Доступ до публічної інформації є відкритим, а виключенням відомостей з обмеженим доступом. Такі відомості поділяються на конфіденційну, таємну та службову інформацію:

- *Конфіденційна інформація* – це відомості, доступ до яких обмежено фізичною або юридичною особою (крім суб'єктів владних повноважень) та яка може поширюватися у визначеному особою порядку за її бажанням відповідно до передбачених умов.

- *Таємна інформація* – це відомості, які становлять державну та іншу передбачену законом таємницю, а їхнє розголошення завдає шкоди особі, суспільству або державі. Таємною визнається інформація, яка містить

державну, професійну, банківську таємницю, таємницю слідства та іншу передбачену законом таємницю.

- *Службова інформація* – це відомості, які містяться у документах суб'єктів владних повноважень та становлять внутрішній службову кореспонденцію, доповідні записки, рекомендації (якщо вони пов'язані з розробкою напрямку діяльності установи або здійсненням контрольних, наглядових функцій органами державної влади, процесом прийняття рішень і передують публічному обговоренню та/або прийняттю рішень).

*Носій інформації* – це матеріальний об'єкт або середовище, здатний тривалий час зберігати у своїй структурі занесену до нього (на нього) інформацію. За походженням носій інформації може являти собою каміння, деревину, папір, метал, пластмаси, напівпровідники (кремній тощо), магнітну стрічку (бобіни, касети), матеріали зі спеціальними властивостями та електромагнітні випромінювання.

За тривалістю зберігання інформації *носії класифікуються* на:

- призначені для довгострокового зберігання (неможливість виконання функції носія інформації зумовлюється випадковими обставинами);
- призначені для короткострокового зберігання (неможливість виконання функції носія зумовлено природними процесами, які призводять до неминучої деградації носія).

## 11.2 Комунікації у менеджменті

Дослідники менеджменту давно визначили, що жодна організація не зможе існувати без складної та непомітної для ока мережі комунікаційних структур. Комунікаційні мережі забезпечують нас необхідною для роботи та особистого розвитку інформацією, дозволяють контактувати з іншими людьми та вирішувати конфліктні ситуації. При цьому всім учасникам спілкування доводиться докладати неабияких зусиль для розуміння позиції своїх партнерів. Ці зусилля винагороджуються досягненням більш високого рівня вмотивованості співробітників організації, меншим рівнем невдоволення людей та укладанням угод про партнерство замість конкурентних війн на знищення. Для досягнення таких результатів менеджери використовують формальні та неформальні канали комунікацій, а також різні види спілкування.

Поширені у сучасних організаціях види комунікацій наведено на рисунку 11.1.

Під неформальними комунікаціями розуміють передачу інформації у вигляді чуток та пліток. Результати досліджень доводять, що передана по каналах неформального спілкування інформація (чутки) про зміни у організації зазвичай виявляється точною на 88-90%.

Типова інформація, яка передається неформальними каналами у вигляді чуток:

- майбутні скорочення робочих місць;
- нові дисциплінарні заходи керівництва;
- заплановані зміни в структурі організації;



- прийдешні переміщення і підвищення співробітників;
- описання конфліктів між колегами;
- подробиці особистого життя інших працівників.

Формальні комунікації являють собою передачу та отримання повідомлень щодо діяльності організації у вигляді наказів, розпоряджень, звітів та доповідних записок. Формальні комунікації, так само як і неформальні, є частиною комунікаційного процесу в організації.

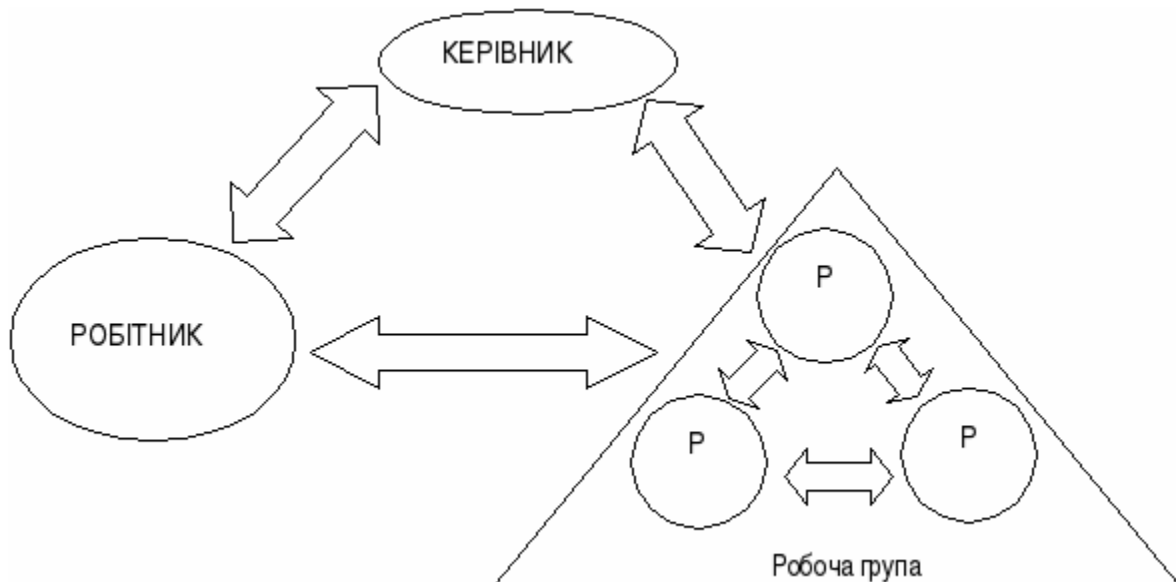


Рисунок 11.1 – Вертикальні та горизонтальні комунікації у організаціях

*Комунікаційний процес* – це обмін інформацією між двома або більше людьми.

Важливо усвідомлювати, що комунікаційний процес передбачає одночасну передачу та отримання повідомлень усіма його учасниками. Не можна вважати комунікаційним процесом лише передачу повідомлення; відправник має обов'язково переконатися, що зміст переданої інформації був сприйнятий особою, для якої повідомлення було призначене.

**Основною метою комунікаційного процесу** є забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну.

Процес комунікацій складається з п'яти основних елементів:

1. *Відправник* – особа, яка генерує ідеї або збирає та передає інформацію.
2. *Повідомлення* - інформація, закодована за допомогою символів.
3. *Засіб* – тип (спосіб) кодування інформації (візуальна – зображення, аудіо – звуки, письмова – символи).
4. *Канал* – маршрут передачі інформації. Основними каналами комунікації є особиста розмова, лист, телефон, факс, електронна пошта, афіша, брошура, відео.
5. *Одержувач* – особа, для якої призначена інформація та яка інтерпретує отримане повідомлення.

При обміні інформацією учасники комунікаційного процесу проходять кілька послідовних та взаємозалежних етапів:

1. *Зародження ідеї* – обмін інформацією починається з формулювання ідеї або збирання інформації. Відправник вирішує, яку важливу ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну.

2. *Кодування та вибір каналу* – перш ніж передати ідею, відправник має за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації та жести (мову тіла). Таке кодування перетворює ідею у повідомлення. Наступним кроком є вибір каналу передачі, сумісного з типом символів, які використовуються для кодування. До деяких загальновідомих каналів відносяться передача мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, стільниковий (мобільний) зв'язок та відеоконференції.

Кодування інформації із використанням багатьох засобів на одному каналі (розміщення малюнків та таблиць поряд з текстовим матеріалом) посилює дію повідомлення. Так само ефективною є передача повідомлення із застосуванням декількох каналів (усна доповідь супроводжується відеопрезентацією та друкованими матеріалами).

3. *Передача* – тут мова йде про фізичне пересилання повідомлення за визначеним маршрутом. Відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу.

4. *Декодування* – це переклад символів відправника у думки одержувача (інтерпретація повідомлення). Якщо символи, обрані відправником, мають таке ж значення для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Так, знаючи українську мову (її символи, правила кодування звуків та значення слів) ви можете читати цей посібник.

5. *Зворотний зв'язок* – це відповідь одержувача на повідомлення; інформація (у вербальному або невербальному оформленні) відсилається назад відправникові. Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам уникати викривлення інформації внаслідок шуму.

6. *Шум* – у бізнес-комунікаціях шумом називають все те, що спотворює зміст повідомлення та ускладнює його сприйняття одержувачем. Це може бути втома слухача, знервованість відправника, незрозумілі терміни або галас в аудиторії. Шум не є окремим етапом процесу комунікації, оскільки він існує на всіх стадіях передачі інформації.

Досягнення мети комунікаційного процесу (забезпечення розуміння інформації, що передається) визначається комунікаційними навичками (ораторськими здібностями та здатністю слухати) учасників комунікаційного процесу, їх настановами (психологічними та ціннісними), життєвим досвідом та розумовими здібностями. Невідповідність сприйняття інформації відправником та одержувачем зумовлюється найчастіше саме переліченими вище факторами. Вплив цих факторів буде розглядатися нижче під час вивчення нами основних «перешкод» у міжособистісних та організаційних комунікаціях.

### 11.3 Міжособистісні та організаційні комунікації

Менеджери витрачають на розмови з людьми (іншими керівниками, підлеглими, постачальниками та клієнтами) від 50 до 90% свого робочого часу. Звичайними проблемами при цьому є взаємне розуміння учасників та дефіцит довіри.

Згідно з теорією Томаса Бенвілла, значимим елементом спілкування є не перший обмін інформацією, а другий. Саме від того, як ви реагуєте на первинне повідомлення свого співрозмовника, залежить успішність сприйняття людиною того, що ви бажаєте їй передати. На заваді цьому стає нерозуміння людьми один одного або «перешкоди». Перешкоди можуть бути зумовленими людським фактором або технологіям.

Людський фактор визначає здатність людей до спілкування. Ця здатність залежить від психофізіологічних та соціокультурних перешкод.

Психофізіологічні перешкоди пов'язані з такими характеристиками людини:

- настороженістю та увагою;
- сприйняттям;
- пам'яттю.

До соціокультурних перешкод належать:

- семантика;
- невербальні комунікації;
- групове мислення;
- культурні відмінності.

Для того аби здолати розглянуті вище перешкоди у міжособистісних комунікаціях менеджер має:

- брати до уваги інтереси одержувача повідомлення;
- ясно мислити;
- бути ефективним слухачем та гарним промовцем.

Якщо міжособистісні комунікації розглядають спілкування між людьми, то предметом уваги *організаційних комунікацій* є взаємодія між різними підрозділами. До основних перешкод у організаційних комунікаціях належать:

1. *Викривлення повідомлень* – спотворення змісту повідомлення в процесі передачі.

2. *Інформаційні перевантаження* – надходження інформації у обсягах, які не здатний сприйняти одержувач.

3. *Незадовільна структура організації* – невизначеність повноважень та наявність нефункціональних організаційних ланок уповільнює передачу інформації та призводить до втрати нею оперативності.

Для удосконалення комунікацій у організаціях варто робити наступне:

1. Регулювати інформаційні потоки – децентралізувати повноваження (для прийняття частини рішень керівниками нижчих рівнів або самими працівниками), відбирати релевантну інформацію, залучати резервні канали та додаткових співробітників для обробки отриманих повідомлень.

2. Змінити структуру організації – розформувати нефункціональні підрозділи або усунути працівників, нездатних виконувати посадові обов'язки.

3. Підтримувати системи зворотного зв'язку в організації – проводити зустрічі з робітниками та керівниками нижчих щаблів управління, використовувати неформальні канали збирання інформації.

4. Впроваджувати сучасні інформаційні технології – до них належать системи «електронного офісу», «електронний підпис», системи відеозв'язку та автоматизовані системи керування.

#### 11.4 Комунікації та конфлікти

*Конфлікт* визначають як відсутність згоди між двома сторонами, які можуть бути окремими особами або групами.

За своїми наслідками конфлікт може бути *функціональним* або *дисфункціональним*. *Функціональний конфлікт* призводить до підвищення ефективності організації, а *дисфункціональний* – спричиняє зниження рівня групової співпраці та ефективності організації.

Існують *чотири основних типи конфлікту*: внутрішній конфлікт людини, міжособистий конфлікт, конфлікт між особою та групою, та міжгруповий конфлікт.

*Внутрішній конфлікт людини*. Хоча цей тип конфлікту не відповідає наведеному вище визначенню, проте його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфлікту. Поширеним різновидом внутрішнього конфлікту є *рольовий* конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі за замістом вимоги з приводу очікуваних результатів її роботи.

*Міжособистий конфлікт* є найпоширенішим типом конфлікту. У організаціях він проявляється як боротьба обмежених ресурсів, капітал або робочу силу, час використання устаткування чи схвалення проекту. Міжособистий конфлікт може також проявлятися у зіткненні особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями не завжди здатні знайти спільну мову.

*Конфлікт між особою й групою*. Між окремою особою та групою може виникнути конфлікт, якщо окрема особа протиставить себе позиції групи.

*Основними причинами конфлікту* є обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити, взаємозалежність завдань, неузгодженість цілей, відмінності в уявленнях та цінностях, відмінності у манері поведінки, а також незадовільні комунікації.

Існування одного або декількох джерел конфлікту збільшує вірогідність виникнення конфліктної ситуації у процесі управління.

До *функціональних наслідків конфлікту* відносять:

- вирішення проблеми у прийнятний для всіх сторін спосіб;
- схильність конфліктуючих сторін до співпраці у майбутньому;
- зменшення можливості групового мислення та синдрому підкорення;
- поліпшення якості процесу прийняття рішень;

- опрацювання можливих проблем до початку реалізації управлінського рішення.

Якщо менеджер виявиться нездатним до ефективного керування конфліктом, це спричинить наступні *дисфункціональні* наслідки:

1. Збільшення невдоволення та погіршення морально-етичного стану співробітників організації.
2. Збільшення плинності кадрів та зменшення продуктивності праці.
3. Зменшення співпраці між сторонами конфлікту у майбутньому.
4. Посилення відданості своїй групі та посилення непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації.
5. Формування уявлень про іншу сторону конфлікту як про «ворога»; сприйняття власних цілей як позитивних, а цілей іншої сторони як негативних.
6. Згортання взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами.
7. Посилення ворожнечі між сторонами конфлікту.
8. Надання більшого значення власній «перемозі» у конфлікті, ніж вирішенню початкової проблеми.

Існує декілька ефективних способів керування конфліктною ситуацією, які можна розділити на дві категорії методів – структурних та міжособистісних.

*Чотири структурних методи розв'язання конфлікту* – це роз'яснення вимог до роботи, застосування координаційних та інтеграційних механізмів, визначення загальних для організації комплексних цілей, використання системи винагород.

*Роз'яснення вимог до роботи* полягає у роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника у підрозділі. Менеджером має бути зазначено очікуваний результат праці, канали комунікації, визначено систему повноважень та відповідальності, пояснено політику фірми, її процедури та правила.

*Координаційні та інтеграційні механізми.* У керуванні конфліктною ситуацією дуже корисні такі засоби інтеграції як управлінська ієрархія, використання команд з перехресними функціями, цільових груп, проведення ділових зустрічей та нарад.

*Загальні комплексні цілі для організації* – їх ефективна реалізація вимагає спільних зусиль багатьох співробітників, різних груп та підрозділів. Це дозволяє спрямувати зусилля усіх учасників організації на досягнення загальної мети.

*Структура системи винагород* – систематичне скоординоване застосування системи винагород для заохочення людей, які сприяють реалізації організаційних цілей, допомагає зрозуміти співробітникам який тип поведінки підлеглих є бажаним для керівництва організації.

Основними *міжособистісними стилями розв'язання конфліктів* є: ухилення, улагодження, примушення, компроміс та розв'язання проблеми.

*Ухилення* – передбачає уникнення людиною конфліктних ситуацій.

*Улагодження* – характеризується переконанням, що «ми усі – єдина команда і сварки лише завадять нашій роботі». Намагання не випустити назовні ознаки конфлікту та суперечок, апелювання до потреби у солідарності.

*Примушення* – може бути ефективним за умови наявності у керівника значної влади над підлеглими.

*Компроміс* – характеризується відмовою від частини власних інтересів та частковим прийняттям точки зору іншої сторони.

*Розв'язання проблеми* – полягає у визнанні відмінностей у поглядах сторін та бажанні ознайомитися з іншими точками зору для розуміння причин конфлікту.

## **Тема 12. Керівництво та лідерство**

12.1 Природа та визначення керівництва і лідерства.

12.2 Форми влади та впливу.

12.3 Стилi керівництва.

12.4 Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.

### **12.1 Природа та визначення керівництва і лідерства**

Більшість людей не вбачають відмінності між поняттями керівництва, влади та лідерства, вважаючи, що, перебуваючи на керівній посаді, певна особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно складається під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особисті якості менеджера та ін. Тому необхідно розглянути суть зазначених складових управлінського впливу та шляхи синтезу їх діяльності сучасного менеджера.

Отже, спочатку визначимо, що ж таке лідерство, вплив та влада.

- **Лідерство** – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, які її обмежують.

- **Вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відношення і т.п. іншої людини.

- **Влада** - це можливість впливати на інших.

Взагалі в літературі здатність оказувати вплив на поведінку людей зветься владою. Влада може відноситись до індивіда, групи і організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу має на увазі, що:

- Влада – потенціал, який є у користувача, тобто вона існує не тільки тоді, коли використовується;

- Між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність;

- Той, до кого застосовується влада, має деяку свободу дій.

Влада може існувати, але не використовуватись. Якщо співробітник працює за правилами, то у керівника не має необхідності застосовувати до нього владу, яку він має.

**Влада** - це функція залежності, а точніше взаємозалежності. Чим більше одна людина залежить від іншої, тим більше влади і у того, і у іншого. Володіння владою – це можливість впливу на задоволення потреб.

**Влада** - це соціальний по своїй суті термін. Владу має один індивід по відношенню к іншому, одна група – по відношенню до іншої і т.п. Концепція влади будується на взаємодії людей в організації. Влада використовується і керівниками, і підлеглими для того, щоб досягнути своєї мети чи закріпити свої позиції. Влада пронизує все життя організації, підтримує її структуру.

Без влади немає організації. Успіх і невдачі у застосуванні влади чи реакції на неї визначаються розумінням влади, знаннями, як і коли нею користуватися, а також здатністю передбачати наслідки її використання. Влада ніколи не буває абсолютною і незмінною. Влада – це стосунки в динаміці, стосунки, які змінюють і ситуацію, і людей, стосунки, які змінюються в часі. Відомо, як змінюються рейтинги керівників, які проводились в різний час. Тому розуміння стосунків влади потребує уясування конкретної ситуації і тих, хто в неї задіяний.

Владу часто використовують, як синонім слова “авторитет”. Це не зовсім вірно, авторитет – це влада, яка виникла на формальній основі, яка дана комусь і яка приймається підлеглими, як те з чим вони згодні і вважають правильним. В першому випадку влада дається зверху, а в другому вона повинна бути отримана знизу. Авторитет, як поняття, не вичерпує всіх варіантів появи влади, вона може з'явитися від посади, яку займає особа, від особистого впливу або від того і іншого одночасно. Влада посади витікає не від самої посади, а делегується її власнику тими, кому він підзвітний. Об'єм цієї влади залежить від рівня довіри, яку власник посади може отримати у того, хто знаходиться на більш вищому ступені ієрархії. При цьому делегована влада може бути в будь-який час взята знову на верх. Це дозволяє зробити висновок, що не існує прямої залежності між рівнем посади і об'ємом влади. Їх співвідношення ситуаційне і індивідуальне.

**Особиста влада** – це ступінь поважного і віданного ставлення до її власника з боку підлеглих. Вона засновується на близькості цілей. Особиста влада в організації приходить знизу – від підлеглих. Особиста влада може бути забрана підлеглими у керівника, як реакція на його неправильні дії. Особисту владу необхідно регулярно отримувати від підлеглих. Найкраща ситуація, коли керівник володіє і посадою і особистою владою. Але в більшості випадків досягти цього дуже важко.

## 12.2 Форми влади та впливу

Будь-яка діяльність пов'язана з проявом власних відносин. Але так як ми маємо справу з людьми, які за природою своєю егоїсти, то неможна розглядати

безпосередньо владу, а необхідно вести мову про відносини, права, повноваження, вплив чи силу сприяння на суб'єкт чи об'єкт.

З історичних поглядів на поняття влада ми маємо, що **Лорд Ектон** визначав владу, як таку що має тенденцію розбещувати, а абсолютна влада розбещує все. **Джон П. Котлер** підкреслював, що керівнику необхідно розвивати владу, тому що керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підпорядковані, і по-друге, тому що практично ніхто в сучасних організаціях не сприйме і не буде повністю підпорядковуватись безперервному потоку наказів лише тому, що він/вона - начальник. У всіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідно належне використання влади.

Влада та вплив взаємопов'язані так як у визначені керівництва ми визначили необхідність встановлення зв'язків, а саме за допомогою **впливу** - будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку, відносини, сприйняття іншої особи цього.

**Влада - це можливість впливати на поведінку інших.** Влада та вплив, інструменти лідерства, являються фактично єдиними засобами, які має керівник для вирішення ситуацій, в яких не всі можуть скорятися без слів. Якщо керівник не має достатньо влади, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він/вона не зможе отримати ресурси, які необхідні для визначення та досягнення цілей через інших людей. Таким чином, влада, хоча часто і неправильно використовується, є необхідною умовою успішної діяльності організації. Доказом цього є твердження соціолога **Р.Бірстед**: "влада стоїть за кожною організацією та підпирає її структуру. Без влади немає організації та немає порядку".

Кожна з влади має засновуватись на зверненні до активних потреб виконавця. Можна розрізняти форми влади як інструменти, за допомогою яких керівник може примусити, переконати підлеглих виконувати роботу, яка спрямована на досягнення цілей організації. Недолік в тому, що використання її неформальним лідером може завадити досягти цілей організації.

Перед тим, як назвати форми влади хочеться зауважити, що науковці в цьому питанні набули розбіжностей, так наприклад, у **Мескона** форм п'ять, а у **Шегди** – три, та визначення деяких форм не співпадає.

#### **Форми влади:**

1. **Примус.** За її допомогою карають, чим самим знищує потреби виконавця.

**Недоліки:** страх на робочому місці, неможливість підтримувати ефективний контроль, так як робітники мають свідомо обманювати організацію.

**Переваги:** якщо пропонуються конкретні заходи, то діє страх ефективно.

2. **Винагорода.** Задовольняє потреби та надає задоволення.

**Недоліки:** не співпадіння у визначені винагороди (гроші, посада, матеріальні цінності тощо).

**Переваги:** усвідомлення власної гідності через виконання необхідної роботи для фірми.



3. **Експертна влада.** Виконавець вірить, що той, хто впливає має спеціальні знання, які дозволять підлеглому задовольнити потреби.

*Недоліки:* діє повільніше ніж влада харизми.

*Переваги:* гармонійний баланс між керівником - підлеглим.

4. **Законна влада.** Впливова особа має право віддавати накази, а підлеглий має зобов'язанням - підпорядковуватися йому (це сприймається як закон, якому за традиціями слід підкорятися, тому називають її ще **традиційною** із-за ієрархії).

*Недоліки:* недостатнє використання потенціалу людських ресурсів із-за неврахування формально повноваження осіб, їх інформованість з проблеми, питання.

5. **Еталона влада** (влада прикладу). Виконавця приваблюють певні характеристики та властивості керівника.

*Перевага:* велика повага до керівника, висока продуктивність правильного виконання завдання.

6. **Переконання.** Використовуючи переконання, керівник мовчки допускає, що виконавець має частку влади, яка може зменшити можливість керівника діяти.

*Недолік:* повільний вплив та невизначеність;

*Перевага:* виконання роботи людиною, на якого впливають, не потрібно буде перевіряти, і він буде намагатися виконати її в більшому обсязі, ніж мінімальні вимоги, враховуючи себе співавтором завдання. Переваги містять лише потенційну користь, так як бувають випадки коли примус більш доцільно використовувати.

7. **Участь.** Керівник спрямовує зусилля робітника та сприяє вільному обміну інформації. Участь апелює до потреб більш вищого рівня - влади, компетентності, успіху чи самовираженню. Використовувати необхідно тоді, коли потреби є активними мотивуючими факторами, при умові, що можна покластися на те, що виконавець буде працювати на мету, яку він/вона власно обрали.

*Недолік:* індивідуальний підхід кожного до завдання, ускладнюється процес виконання.

В розглянутих формах влади **останні дві є формами впливу**, які здатні покликати виконавця до активної співпраці. Значить саме за допомогою переконання та участі керівник має ефективно керувати. Чим більше проявляються форми впливу, тим сильніша, міцніша влада керівника.

Страх, винагорода, традиція, харизма, розумна віра, переконання та участь в керуванні є інструментами, які керівник використовує для впливу на виконавця, апелюючи до його потреб. Але навіть керівник, який не має в своєму арсеналі всі ці механізми, повинен приймати до уваги і інші фактори. Недостатньо мати владу: вона повинна бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи - **переважно натхнення** - спрямованого на досягнення цілей організації.

Найбільш сильний вплив буде тоді, коли виконавець високо цінить ту потребу, до якої апелює, вважає важливим її задоволення чи незадоволення та міркує, що його чи її зусилля обов'язково виправдають очікування керівника. І навпаки, якщо будь-який з цих компонентів відсутній, влада того, хто впливає зменшується чи зникає взагалі.

Якщо поглянемо з точки зору *Файоля*, то побачимо, що влада є право віддавати розпорядження та сила, яка примушує їм підкорятися.

У керівника розрізняють авторитет влади на основі статуту та особистий авторитет, який заснований на розумі, знаннях, досвіді (додаток до влади за статутом).

**Відповідальність** - це венець влади, де діє влада виникає і відповідальність. Санкції винагороди чи покарання. Санкції актів влади належить до числа існуючих умов доброго керування. Важко встановити ступінь відповідальності керівника. Коли велика кількість агентів (майстра, начальники цехів, відділів). Межі цієї відповідальності, її матеріальний еквівалент не піддається врахуванню, обліку.

**Санкція** є якісна оцінка результатів акту. Боягузтво відповідальності паралізує більшість початкових засад та зводить на "ні" якість.

Добрий начальник має поширювати навколо себе мужність відповідальності. Найкращий гарант проти зловживання владою та послаблень з боку великого керівника – його особисті переваги, і в особливості його високий моральний облік.

### 12.3 Стилi керівництва

Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як стилі керівництва. Німецький вчений *Курт Левин* розрізняє стилі за характером прийняття рішення в соціальній групі:

✓ **Авторитарний чи директивний стиль** керівництва засновується на припущенні, що люди за своєю природою ледащі, не люблять брати на себе відповідальність та управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання. Він характеризується високою централізацією керівництва, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник такого стилю, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не вносить свої пропозиції на обговорення. Він прагне уникнути таких ситуацій, в яких могла б проявитися його некомпетентність. Поширені методи керівництва: **накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг**. Зацікавлення співробітників не враховується. В спілкуванні з людьми характерна чітка мова, недоброзичливий настрій, різкість, нетактичність і навіть грубості. За таким стилем керівництва інтереси справи для нього стоять вище за інтересів людей.

✓ **Демократичний чи колегіальний стиль** характеризується прагненням керівника до виробітки рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні

“дорослий-дорослий”, який дозволяє вільно спілкуватись, виражати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми та користі, яку можуть отримати робітники. Прагне використовувати рефлексивні методи управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат. У робітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей фірми та керівника. Авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом.

✓ **Ліберальний стиль** характеризується безініціативністю, невтручанням в процес робіт. Люди-керівники, які недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, вони непринципові, питання вирішуються навіть без їх участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, не вимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їх роботу. Надаючи не заслужені пільги прагнуть закріпити власний авторитет.

Але з боку психології управління не важко побачити, що незалежно від стилю керівництва мотивація співробітників – один з важливих факторів збільшення продуктивності праці, покращення якості продукції.

Характеристика основних стилів керівництва представлена у таблиці 12.2.

Таблиця 12.2 - Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівника - підлеглих	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішення	Одноосібно вирішує питання	Радиться з підлеглими перед прийняттям рішення	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмовляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Відношення до підбору кадрів	Лякається кваліфікованих робітників, прагне від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних робітників	Підбором кадрів не займається
Відношення до недоліків власних знань	Все знає – все вміє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює власні знання та підтримує цю рису підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружньо спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування, спілкується з підлеглими лише за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування Постійний самоконтроль	М'який, підкорений
Відношення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни, здійснює диференційний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну

Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання, надає перевагу обраним лише в свята	Використовує різні види стимулів постійно	Діє таким же чином
--	---	---	--------------------

## 12.4 Ситуаційні підходи до ефективного керівництва

Протягом кількох років науковці намагались знайти залежність між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці, але як вияснилось пізніше, на цю залежність мають впливати фактори. А саме які? На це питання намагались знайти відповідь вчені. Потім виявилось, що необхідно звернути увагу на ситуацію в цілому, бо вона визначає певну поведінку, стиль керівника.

Коротко покажемо чотири ситуаційні моделі, які допомагають розібратися в складностях процесу керівництва.

### ***Ситуаційна модель керівництва Фідлера***

**Припущення:** людина не може пристосувати свій стиль керівництва до ситуації.

**Пропонує:** ситуації стабільного стилю.

**Фактори** які впливають на поведінку керівника:

1. Відносини між керівником та членами колективу (лояльність до робітника, довіра, привабливість керівника як особистості)
2. Структура задачі (її звичайність, чіткість, структуризація).
3. Посадові повноваження (об'єм законної влади, яка дає винагороду, підтримку).

Опитування показало, що найбільш популярний керівник, який має добре за фактором 1, структурну задачу, сильні повноваження, мотивований на задачу - швидкість дії та прийняття рішення, єдність цілей та жорсткий контроль за роботою підлеглих. Сконцентрування на людині розширює можливість здійснювати вплив, але краще коли самотивовані робітники, що не так часто зустрічається

### ***Теорія життєвого циклу Херсі та Бланишара***

Ефективні стилі залежать від "зрілості" виконавців, яка включає здатність нести відповідальність за поведінку, бажання досягти поставленої цілі, освіта, досвід в конкретній задачі. Керівник визначає зрілість оцінюючи складові її. На основі оцінки дає конкретний рівень зрілості виконавця: давати вказівки, продавати, брати участь, делегувати.

**Стилі:**

S1 - давати вказівки (орієнтація на задачу, низька на відносини), здатен для підлеглих з низьким рівнем зрілості;

S2 - продавати (висока ступінь орієнтації на задачу і відносини), підлеглі бажать прийняти відповідальність, але не можуть із-за середнього рівня зрілості;

S3 - участь підлеглих в прийнятті рішення (мала орієнтація на задачу, висока ступінь на відносини), сприяє участі та причасності підлегло-керівника, помірно висока ступінь зрілості;

S4 - делегування (низька орієнтація на задачу та відносини), підлеглі можуть і бажають нести відповідальність, ефективно тоді коли зрілі виконавці, яким не потрібні вказівки, підтримка, висока ступінь зрілості.

Дає гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але на практиці ступінь гнучкості може не відповідати реальності.

#### ***Підхід "шлях-мета" Митчела та Хауса***

Керівник може спонукати робітників до досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення. Заходи керівника:

1. Пояснення того, що очікується від підлеглого.
2. Здійснення підтримки, наставляння та усунення перешкод, які сковують дії.
3. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети.
4. Створення у підлеглих таких потреб, що знаходяться в компетенції керівника, які вони можуть задовольнити.
5. Задоволення потреб підлеглих після досягнення мети.

Згідно з цим

**Стилі:** підтримки (на людські відносини спрямован), інструментальний (на задачі).

#### ***Модель прийняття рішень керівником Врума та Йеттона***

За допомогою критеріїв: значення якості рішення, наявність достатньої інформації (досвіду), ступінь структурованості проблеми, згода робітників з метою фірми, вірогідність підтримки автократичного рішення керівника, ступінь мотивації робітників досягнення цілей фірми (задачі при проблемі), ступінь вірогідності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи оцінюється ситуація "підлеглий – керівник", а потім визначається **стиль керівництва**:

AI. Ви самостійно вирішуєте проблему, приймаєте рішення з існуючої інформації.

AII. Ви отримаєте інформацію від підлеглих, а потім приймаєте рішення. Підлеглі у вас для інформації, а не для пошуку та оцінки альтернативи.

CI. Висуваєте проблему індивідуально окремим підлеглим окремо та вислуховуєте ідеї, пропозиції, приймаєте рішення, яке може і не відображати вплив підлеглих.

CII. Ви викладаєте проблему колективу, ідеї, пропозиції, приймаєте рішення, яке може не відображати вплив підлеглих.

CSII. Ви викладаєте проблему групі, разом з нею шукаєте альтернативу, їх рішення цінне для вас.

### **Тема 13 Ефективність менеджменту**

13.1 Поняття ефективності менеджменту.

13.2. Шляхи підвищення ефективності менеджменту в організації.

13.3 Результативність менеджменту.

13.4 Фактори ефективності менеджменту.

### 13.1 Поняття ефективності менеджменту

Ефективність менеджменту - складне і різноманітне поняття, сенс якого полягає в тому, що весь процес управління, починаючи з постановки мети і закінчуючи кінцевим результатом діяльності, повинен проводитися з найменшими витратами чи з найбільшою результативністю (продуктивністю). Матеріальні, трудові та фінансові ресурси мають перетворюватися в товари, послуги і т. д. Для цього існує організація, яка повинна забезпечити це перетворення не тільки з вигодою для споживача, але і для самої себе. Іншими словами, витрати на перетворення повинні бути менше, ніж вартість результату. У цьому і полягає сутність поняття ефекту та ефективної діяльності. Хороший менеджер бачить організацію як систему залежних один від одного елементів, результативність функціонування яких залежить від безперервного розвитку і руху цієї системи.

Основними критеріями ефективного управління є певна множинність показників, що характеризують результативність працюючих організаційних систем і підсистем. Кінцевий результат управління часто називають ефектом управління. Ефект є результатом здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, бізнесу і організації в цілому. Ефект управління складається з трьох складових:

- економічний ефект – вид ефекту, має безпосередню вартісну форму, тобто той, що вимірюється в грошових або натуральних вимірниках;
- соціально-економічний ефект – має комплексну природу поєднання економічної вигоди і соціальної стабільності і спокою, наприклад, поліпшення умов роботи, зниження рівня професійних захворювань (за певних умов може бути переведений в звичайний економічний ефект) ;
- соціальний ефект – вид ефекту, який принципово не може бути перерахований в економічний, наприклад, запобігання соціального конфлікту.

Загальний ефект можна умовно прийняти за суму трьох ефектів. Умовно, оскільки показники ефекту вимірюються по різному, і напряду скласти їх не представляється можливим.

Крім поняття ефекту використовують поняття ефективності. **Ефективність** - результат, виражений вартісними показниками, є економічним ефектом, приростом доходу, збільшенням прибутку. Ефективність являє собою співвідношення ефекту або досягнутого результату і витрат на їх отримання.

$$\text{Ефективність} = \text{Ефект} / \text{Витрати} \quad (13.1)$$

При управлінні прагнуть максимального скорочення витрат і до максимального підвищення всіх видів ефектів. Витрати в організації не однорідні і не завжди є в чистому вигляді грошима (хоча завжди прагнуть перевести їх в грошову форму).

Зазвичай витрати поділяють на:

- матеріальні витрати (сировина, напівфабрикати ) і енергія;
- трудові витрати (час роботи і кваліфікація працівників);

- фінансові ресурси або гроші і їх еквіваленти (наприклад, цінні папери).

Ефективність можна збільшити зменшенням будь-якого з перерахованих ресурсів, і ці шляхи вельми різноманітні. Використовуючи комп'ютерну техніку, можна зменшити трудові ресурси і більш економно витратити матеріальні (наприклад, за рахунок зменшення відходів виробництва шляхом електронного розкрою матеріалу). Однак для впровадження такої техніки фінансові витрати повинні бути збільшені.

Найважливішим джерелом витрат є апарат управління. Ефективність діяльності менеджерів напряду досить складно виміряти, оскільки між рішенням і результатом проходить час і безліч перетворень. Необґрунтовані управлінські рішення мають велику руйнівну силу. Вони можуть підірвати не тільки організацію, але й соціально - економічну систему (наприклад, містоутворюючі підприємства та їх діяльність). Рішення можуть бути неефективними унаслідок неправильно виставленої мети, браку ресурсів, поганого виконання робіт і т. д.

Отже, ефективність менеджменту забезпечується за рахунок діяльності по оптимізації витрат і збільшення результативності по всіх напрямках менеджменту:

- в управлінні трудовими ресурсами;
- в управлінні виробництвом або при створенні операційної системи;
- при визначенні методів і структур управління.

Ефективність менеджменту проявляється через ефективність (результативність) основної діяльності.

Критерії результативності діяльності організації:

- Дієвість - ступінь досягнення цілей організації.
- Економічність - співвідношення необхідного і фактичної витрати ресурсів.
- Якість - відповідність характеристик продукції (послуг) стандартам і вимогам споживачів.
- Прибутковість - співвідношення між доходами і сумарними витратами.
- Продуктивність - співвідношення обсягу продукції (послуг) за певний період у натуральних, вартісних та інших показниках і витрат ресурсів, відповідних даному обсягу продукції (ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових та ін.)
- Якість трудового життя - умови праці працівників.
- Інноваційна активність - впровадження нововведень в різних функціональних областях діяльності організації.

Економічні показники ефективності управління:

$$E_y = \Pi / Z_y \quad (13.2)$$

де  $E_y$  - показник ефективності;

$Z_y$  - витрати на управління;

$\Pi$  - прибуток організації.

$$K_y = \frac{C_y}{C} \quad (13.3)$$

де  $K_y$  - коефіцієнт чисельності управлінських працівників;

$C_y$  - чисельність працівників управління;

$C$  - загальна чисельність працівників організації.

$$K_z = \frac{Z_y}{Z} \quad (13.4)$$

де  $K_z$  - коефіцієнт витрат на управління;

$Z_y$  - витрати на управління;

$Z$  - загальні витрати організації.

$$K_{ep} = \frac{Z_y}{OP} \quad (13.5)$$

де  $K_{ep}$  - коефіцієнт витрат на управління на одиницю продукції, що випускається (послуг, послуг);

ОП - кількість або обсяг продукції, що випускається (послуг, послуг).

Ознаки ефективного менеджменту (за Т. Пітерса і Р. Уотерменом)

#### 1. Обличчям до споживача.

Тільки 4 з 100 незадоволених клієнтів скаржаться. Але кожен розповість приблизно 10 друзям і колегам про свій сумний досвід. Значить, не задовольнивши як слід потреби 100 клієнтів, ми можемо втратити 1000!

Тільки один з 10 незадоволених клієнтів може повернутися. А залучення нового клієнта коштує в 5 разів дорожче, ніж збереження вже наявного.

#### 2. Продуктивність від людини

«Кожен працівник розглядається як джерело ідей, а не просто як пара робочих рук».

Управління персоналом має будуватися з урахуванням людської природи. При цьому потрібно враховувати наступне: всі люди люблять відчувати себе переможцями, хоча є вони такими далеко не завжди; часто відчуття більш важливо, ніж реальний стан; людина здатна оперувати одночасно не більше ніж півдюжиною фактів; люди дуже чутливі на заохочення і покарання; зазвичай люди судять по справах, а не по словам; людина прагне задовольнити свої потреби і амбіції.

#### 3. Орієнтація на дії

Прийняти рішення, нехай навіть погане, - краще, ніж не прийняти зовсім ніякого рішення.

Багатство досвіду отримується виключно лише тоді, коли працюєш безпосередньо з предметом. Матеріал або процес погано збагнений абстрактно - шляхом аналізу на папері або в описі.

#### 4. Створення атмосфери пошуку

Зразкові компанії відрізняють децентралізація управління, розвиток самостійності, підприємливості.



Атмосфера пошуку створюється підтримкою ентузіастів, розвитком усіх форм ділових контактів між співробітниками, колегіальністю управління, м'якою внутрішньою конкуренцією.

#### 5. Ціннісне керівництво

У багатьох зразкових компаніях повсюдно використовуються історії, гасла і легенди, пов'язані з діяльністю організації, її чільних керівників і фахівців. Це важливо, оскільки відображає загальні вкорінені цінності організації, тобто її культуру.

Чим сильніше культура організації і чим більшою мірою вона орієнтована на ринок, тим менше потрібні директивні настанови, організаційні схеми, докладні процедури і правила.

#### 6. Вірність своїй справі

Деяка ступінь диверсифікації стає основою стійкості організації. Але нерозбірлива диверсифікація - найменш успішна стратегія.

#### 7. Простота форми, скромний штат управління

Внутрішні структурні форми і системи зразкових організацій відрізняються витонченою простотою.

#### 8. Сильні лідери

Цінності та методи менеджменту, що перетворюють організації в зразкові, встановлюються і розвиваються під впливом сильних лідерів.

### 13.2 Шляхи підвищення ефективності менеджменту в організації

Системний підхід до підвищення ефективності менеджменту в організації повинен враховувати всі найбільш важливі взаємозалежні елементи.

**Спільні цінності** - культура організації.

**Стратегія** - стратегічні цілі, політика організації, перспективні плани.

**Структура** - склад і підпорядкованість підрозділів організації, розподіл функцій, прав, відповідальності.

**Системи** - правила та процедури прийняття рішень по всіх функціональних областях, інформаційна система.

**Стиль** - керівники організації, стиль керівництва, колегіальність в управлінні.

**Склад працівників** - підбір, мотивація, соціально-психологічні аспекти.

**Сума навичок** - навчання персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка.

Основні заходи щодо підвищення ефективності менеджменту:

- вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій, прав, відповідальності;
- вироблення стратегії розвитку організації;
- вдосконалення системи прийняття рішень в організації;
- розробка ефективної інформаційної системи в організації;
- вдосконалення системи управління персоналом (підбір, вивчення кадрів, механізм мотивації; здійснення заходів з попередження виникнення конфліктів, виробленню умінь вирішення виникаючих протиріч безконфліктно;

- розвиток форм колегіальності управління, максимальний розвиток самостійності та відповідальності працівників;
- створення культури організації, вироблення цінностей, визнаних і поділюваних співробітниками.

Вимоги до процесу підвищення ефективності менеджменту:

- зацікавленість і єдність керівництва вищого рівня;
- дотримання вищим керівництвом принципів моралі;
- залучення всього керівного складу в процес перетворень;
- участь усіх робітників і службовців у підвищенні ефективності діяльності;
- максимальне використання всіх форм колегіальності;
- усунення причин недоліків і проблем, а не наслідків;
- починати з малого: малі перемоги ведуть до великих успіхів.

Головною ознакою якості управлінської діяльності виступає якість праці, що відбиває його сутнісні особливості і продуктивну силу. Якість праці виявляється в якості продукту праці. Саме якість продукту праці виступає функціональним призначенням управлінської праці.

Якісними характеристиками управлінської праці виступають:

- творчість як форма розумової праці;
- підприємливість (ініціативність);
- інноваційність;
- оперативність (своєчасність);
- колективний характер (партнерство, корпоративність);
- рівень ризику;
- відповідальність (правова, соціальна, моральна);
- економічність;
- продуктивність;
- результативність.

Якість менеджменту як процесу впливу проявляється в його активуючій, організуючій, направляючій, мотивуючій силі, що визначається правильним вибором засобів і методів впливу, процедур їх реалізації. Про якість впливу можна судити лише після його реалізації. До реалізації рішень можна говорити лише про методологію обґрунтування, дотримань принципів і методів формування впливу і передбачувані якості. Якість впливу відбивається в його реалізованості, своєчасності, правильності виборі шляхів і засобів вирішення виробничо-господарської проблеми.

При оцінці процесу вироблення та реалізації управлінського рішення використовуються наступні якісні характеристики:

- оптимальність (критерій вибору найкращого варіанту);
- оперативність (критерій відповідності рішення в часі з потребою виробництва);
- економічність (критерій - мінімальний розмір витрат або ресурсів);
- ризикованість (критерій - мінімізація ймовірності та рівня втрат);

- соціальна значимість (критерій - максимізація корисності для суспільства);
- правова захищеність (критерій - нормативно-правова забезпеченість);
- комунікативність (критерій - надійність і гнучкість зв'язків).

Таким чином, найбільш характерними формами поняття «якість менеджменту» виступають: якість управлінської праці; якість персоналу (професіоналізм); якість ресурсів і потенціалу управління, якість процесів управління, зміст яких визначається сферою або видом керованої діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси); якість системи управління.

### 13.3 Результативність менеджменту

У зв'язку з орієнтацією розвитку виробничо-господарських систем на кінцеві результати формулювання і взаємопов'язання цілей за кінцевими результатами набуває виняткову значимість. Помилки у формулюванні мети стають дедалі відчутнішими (за деякими даними, до 90% всіх помилок в управлінні відбуваються через помилки у формулюванні цілей). У ряді випадків проміжні цілі підміняють головні. Іноді проміжні цілі набувають значення самоцілі, і відбувається втрата головної мети. Однак перебільшення значення головної мети знижує увагу до проміжних цілей, від якості та термінів досягнення яких залежить її реалізація.

Для оцінки загальної мети (місії) виробничої системи використовуються наступні показники:

- рівень досягнення мети (відношення кінцевого результату - обсягу продажів до цільової величини);
- рівень задоволення потреб (відношення кінцевого результату до величини потреби);
- величина потенційної потреби (незадоволена і нова потреба, прогнозована службою маркетингу);
- частка ринку профілюючої продукції;
- стійкість конкурентних переваг (прогресивність, рейтинг);
- потенційні можливості розвитку (потенційна потреба в ресурсах).

Стійкість розвитку пов'язана з оцінкою рівня досягнення (або недосягнення) мети, визначенням величин незадоволеною і потенційної потреби. У виробничо-господарській системі окрім безпосередньо виробничої мається інноваційна, маркетингова, фінансова, соціальна діяльність, результативність якої визначається рівнем досягнення функціональних цілей. **Інноваційний результат** - масштаб нововведень; фінансовий результат - величина або динаміка прибутку; соціальний результат - рівень життя працівників і його динаміка; маркетинговий результат - частка нового ринку або розширення наявного.

Результативність управління організаціями, спеціалізованими на виконанні функціональних послуг, наприклад, фінансових чи інвестиційних, маркетингових, венчурних чи біржових, визначається з профілюючого виду діяльності або місії організації. Так, місія банківської структури полягає в

аккумуляції грошових коштів, необхідних для кредитування ефективних виробничих проектів, що забезпечують розвиток економіки.

В умовах корпоративних структур окремі самостійні структурні ланки мають спільну мету, орієнтовану на певний вид продукції, споживаної усередині системи і реалізованої на сторону. У даному випадку результативність виробничо-господарської ланки визначається за рівнем реалізації її мети як ступеня задоволення ринкової і внутрішньосистемної потреб. При наявності у корпоративній структурі фінансових чи інвестиційних ланок, маркетингових центрів, рекламних служб їх результативність визначається аналогічним чином.

У корпоративних структурах визначається результативність:

- місії системи в цілому;
- цілей виробничо-господарських ланок;
- цілей функціональних організацій.

Виділимо умови, при яких менеджмент можна назвати результативним:

- соціально-економічна система досягла кінцевих результатів, в яких реалізована спільна мета або місія системи (рівень досягнення мети);
- досягнута результативність окремих виробничих ланок системи;
- кінцеві результати сумірні з потребою (рівень задоволення потреби);
- визначена потенційна потреба як підстава для формування нової мети і створення умов сталого розвитку (рівень можливого розширення виробництва);
- досягнута результативність по кожному виду функціонального менеджменту як забезпечення відповідності функціональних результатів їх цілям.

Оцінка результативності менеджменту дозволяє виявити можливості та напрямки розвитку організації, дає інформацію про необхідність створення нової потреби і відповідно випуску нової продукції, про диверсифікацію, проблеми взаємодії учасників виробничого та управлінського процесу.

### **13.4 Фактори ефективності менеджменту**

До числа факторів, що впливають на ефективність менеджменту, відносять величину організації і кількість її співробітників, а також особливості виробничої діяльності. Серед цих факторів:

- потенціал співробітників, їх здатність виконувати роботу;
- засоби виробництва;
- культура організації;
- соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому.

Це передбачає використання новітніх інформаційних і управлінських технологій, максимальну автоматизацію та комп'ютеризацію ділових процесів, активну участь співробітників організації в управлінні, формування надійних комунікацій, зацікавленості всіх учасників в результатах управління.

Кожна організація, кожен суб'єкт управління мають свої зовнішні і внутрішні фактори впливу на ефективність ( табл. 13.1 ) .

**Таблиця 13.1 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на ефективність менеджменту**

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
Активна політика конкурента	Психологічний клімат у колективі
Раптові зміни в економічному становищі клієнтів	Нерівномірність, неритмічність поставок і перевантаження в роботі
Економічні, політичні кризи, що впливають на ефективність роботи підприємства	Прогоули працівників, невмотивовані пропуски і втрати робочого часу
Суспільно значимі події	Хвороби керівників і співробітників
Структурні зміни в суспільстві	Заходи, що проводяться профспілковим рухом (страйки, мітинги і т.д.)
Несприятливі погодні умови	Виробничі конфлікти
Становище на ринку праці: надлишок фахівців, безробіття, недостатня кваліфікація працівників	Звільнення або прийом на роботу нових співробітників
Заходи уряду з регулювання соціальних процесів за рахунок роботодавців	Розширення або скорочення діяльності організації
Репресивне і агресивне до підприємництва законодавство	Несправності машин і устаткування, оргтехніки, засобів зв'язку
Міграційні процеси, що погіршують якість населення	Кримінальна поведінка клієнтів або персоналу: злочинство, обман, розкрадання, технічний вандалізм
Різкі коливання на фінансових ринках	Дії впливових осіб, які сприяють або заважають діяльності організації
Несподівані зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів та сировини	Фактори охорони майна і безпеки праці
Зміни у співвідношенні політичних сил, що впливають на промислову політику держави	Соціальні ініціативи колективу, винахідництво і раціоналізаторство
Нові технології виробництва товарів і послуг	Розробка стратегій управління, узгодження з колективом планів розвитку
Вимоги профспілок до техніки безпеки та умовам праці	Адміністративний контроль, система заохочень та стягнень
Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства і його керівництва	Позитивна мотивація творчого та виробничого праці співробітників

Ефективність менеджменту залежить від активності суб'єкта управління. Ця активність складається з двох типів факторів - структурних і активізують.

Структурні фактори управління вимагають раціонального підходу, логіки, об'єктивності та систематизації. Вони характеризують область технічних навичок.

Активізують фактори характеризують процес управління людьми, вміння налагоджувати міжособистісні відносини. Володіння цими факторами вимагає творчого підходу, знань в області людської поведінки, інтуїції.

### 13.5 Організаційна культура та ефективність менеджменту

Важливе значення для ефективної діяльності підприємства має організаційна культура. Під культурою організації зазвичай розуміють атмосферу або соціальний клімат в організації.

У поняття «культура» організації входять ідеї, переконання, традиції та цінності, які виражаються в домінуючому стилі управління, у методах мотивації співробітників, іміджі організації і т.д. Відомо, що організації розрізняються атмосферою, методами виконання робіт, ступенем активності, індивідуальними цілями - і всі ці чинники залежать від історії організації, її традицій, її справжнього становища, технології виробництва і т.д.

З погляду менеджменту *культура організації* - це способи виконання роботи і способи поводження з людьми в організації. Найчастіше культура є єдиним провісником довгострокової поведінки організації, відображенням її цінностей і переконань, сили і слабкості, ефективності менеджменту управлінських рішень.

Можна виділити чотири основні типи культури організації - культура влади, ролі, завдання, особистості, які тісно пов'язані з відповідною структурою.

Культура влади характерна для невеликих організацій, їй притаманна велика централізація.

Уособленням культури ролі є класична форма організації (бюрократія). Цей тип культури характеризується суворою спеціалізацією різних підрозділів, визначальним впливом правил та інструкцій.

Культура особистості характерна для роботи інноваційних підрозділів, венчурних груп. У цій культурі особистість знаходиться в центрі, людина робить те, що добре вміє робити в рамках загальної мети, і тому до нього прислухаються.

Культура завдання орієнтована на конкретний проект, програму або роботу. Організація з такою культурою прагне досягти найбільшої ефективності, з'єднуючи необхідні ресурси і відповідних працівників. Культура завдання розраховується на здатність групи підвищити ефективність роботи і об'єднати, ототожнити співробітника з цілями організації.

В одній організації можуть існувати одночасно дві або більше з перерахованих типів культур. Це ускладнює життя організації, є джерелом тривог і успіхів, нових можливостей для тих, хто в ній працює.

Для ефективної роботи організації необхідний психологічний контакт між персоналом і організацією, між менеджером і організацією - відповідність між домінуючою культурою і особистими уподобаннями.

Вибір підходящої культури і структури організації залежить від наступних факторів: історії та форми власності, розмір організації, технології робіт, цілей і завдань, зовнішнього середовища і людей. Зміна будь-якого фактора вимагає адаптації організації, якщо вона прагне бути ефективною.

### Список рекомендованих джерел

1. Гріфін Р. В. Основи менеджменту : підручник / . Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
4. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошок, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атака, 2007. – 564 с.
5. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. – Київ : Професіонал, 2004. – 432 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ : Академ-видав, 2003. – 608 с.

*Навчальне видання*

**ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(МЕНЕДЖМЕНТ)»**

*(для студентів усіх форм навчання напряму підготовки  
6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю  
7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної  
діяльності))*

Відповідальний за випуск: *М. К. Гнатенко*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2014, поз. 147Л

---

Підп. до друку 25.09. 2014 р.  
Друк на ризографі.  
Зам. №

Формат 60 x 84 /16  
Ум. друк. арк. 6,8  
Тираж 50 пр.

---

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК 4705 від 28.03.2014 р.